من أعمال المؤلف الذي حقق أعلى المبيعات
عن كتابه "*محاط بالحمقى*"

مُحاط بالرؤساء السيئين



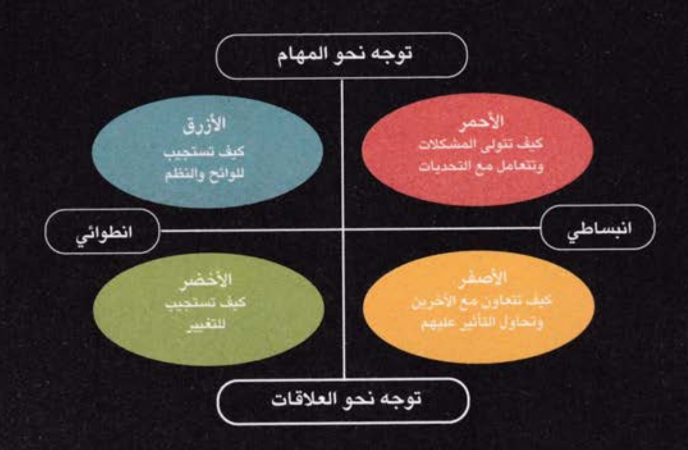
والموظفين الكسالى

كيف تتعامل مع الحمقى في العمل



توماس إريكسون





(صفحة 43)

التركيز على المهمة

يحدد القواعد

يضع التوجيهات العامة

منظم

يتخذ القرارات

يجمع المعلومات

ملاحظ

منفذ

يطرح وجهة نظر

ينظم

يتفاوض

يتعاون

منسق

محفز

يثني ويشجع

يقيّم

يخلق حالة من الوفاق

داعم

صاحب إلهام

يتواصل

يسمح للآخرين
بالتعبير عن أنفسهم

يستمع إلى آراء
الآخرين

مساعد

يسأل الآخرين عن رأيهم

التركيز على المهمة

(صفحة 57)



(صفحة 297)

أحمر

التحدث عن صلب الموضوع

أصفر

الاختصار

أخضر

بناء الثقة وتحري الدقة

التوضيح

أزرق

كل الحقائق والأدلة

الحقائق التفصيلية

(صفحة 308)

مُحاط
بالرؤساء السيئين
والموظفين الكسالى

مُحاط

بالرؤساء السيئين والموظفين الكسالى

كيف تتعامل مع الحمقى في العمل

• • • •

توماس إريكسون



المحتويات

الجزء 2، مُحاط بالموظفين الكسالى

كلمة المؤلف

يقوم هذا الكتاب على خبرة ثلاثين عامًا - أولًا كمدير، ثم كمدرب لمديرين آخرين في مجال القيادة، وأخيرًا كمدير مرة ثانية. إن الكثير مما ستقرؤه هو اجتهادي الخاص عن مختلف النظريات والنماذج التي تم تطويرها للتعامل مع القيادة، وهي عملية معقدة يصعب فهمها في بعض الأحيان.

لعلك لن توافق - بطبيعة الحال - على كل ما تقرؤه، لكن كلما زاد انفتاح ذهنك، سهل عليك استيعاب ما آمل توصيله إليك. هناك العديد من النظريات والطرق الأخرى التي لن أتطرق إليها في الحوار الفعال في بيئة العمل، ولا شك ستتطور المزيد من الأفكار في السنوات التالية، لكنني ناقشت بعض الموضوعات مثل القيادة. وفي هذا الكتاب، أتناول التركيز على الطرق التي طبقتها فعليًّا بنجاح. ولكي يقدم هذا الكتاب أكبر فائدة ممكنة، فقد حاولت الالتزام بالوضوح قدر الإمكان. ويمكنك أن تضع إلى جانبك دفترًا للملحوظات وقلمًا عند قراءتك هذا الكتاب. أو لماذا لا تضع ملحوظاتك مباشرة على صفحات هذا الكتاب؟

يعتمد كل ما تقرؤه على الأساليب والأدوات التي توصلتُ إلى مدى ضروريتها لإجراء تفاعلات سلسة وفعالة قدر الإمكان بين الموظفين ومديريهم. ومن واقع خبرتي، فقد كان من الأفضل دائمًا أن تكون لدى المرء خطة للقيادة بدلًا من عدم وجود أية خطة على الإطلاق. وأنت على وشك أن تشاركني خطتي.

أخيرًا، فكر في هذا الكتاب باعتباره مقدمة لموضوع القيادة، ولا يسعني على مدار الثلاثمائة صفحة سوى تناول قشور هذا الموضوع، لكن إذا رغبت في تعلم المزيد، فإنني أوصيك باللجوء إلى قسم المراجع في نهاية هذا الكتاب. وهذا بالضبط ما فعلته عندما سبرت بنفسي أغوار ما أصبح الشغل الشاغل في حياتي.

أتمنى لك أن تستمتع بقراءته.

ـــ توماس إريكسون

مقدمة

لماذا يتعين عليك قراءة هذا الكتاب

دعنا نبدأ مباشرة بالمقصد من وراء تأليف هذا الكتاب: إن العالم ممتلئ بالرؤساء والمديرين السيئين - قادة فرق العمل، وقادة المجموعات، ومديري الأقسام، ومديري الوحدات، ونواب مديري الإدارات، ومديري الإدارات، ورؤساء مديري الإدارات. أحيانًا يكون الرئيس هو رئيس مجلس الإدارة لشركة في قائمة فورتشن لأعلى 500 شركة تحقيقًا للأرباح، وفي بعض الأحيان يكون الرئيس نفسه المسئول عن أحد الفرق الرياضية المحلية. يوجد على جميع المستويات في الشركات بكل أنواعها من انتهى بهم المطاف على نحو خطأ بشغل منصب الرئيس وتسببوا في إحداث المشكلات لأنفسهم ولفريق عملهم، بسبب سذاجتهم وافتقارهم إلى الكفاءة. إن هناك رؤساء شديدي اللطف، وهناك رؤساء بغيضون تمامًا. كما لا يسع بعض الرؤساء معرفة الأسماء الكاملة لموظفيهم، ويتملص البعض من مسئولياته، ويفتقر البعض إلى الكفاءة بالدرجة التي تجعل الشركة أفضل حالًا حقًا من دونهم.

بل هناك رؤساء زائدون على الحاجة ولا توجد ضرورة حقيقية لهم حيث يستطيع أغلبية الموظفين إدارة أمورهم على نحو أفضل من دونهم، ولا يضيفون أي شيء على الإطلاق، سوى جلب الصداع والضغوط للعاملين.

من المعتاد التحدث عن بساطة مسئوليات الرئيس: القيادة والتكليف بالأعمال. وإذا تمكن الرئيس من ذلك، فإنه بذلك يؤدي عمله. ولديَّ صديق عزيز عادة ما يستشهد بأقوال والده فيما يتعلق بالقيادة: *لا تصبح أبدًا الرئيس؛ لأنه سينتهي بك المطاف بالقيام بكل شيء بنفسك.*

لماذا يصعب تحديد كيف يتعين على الرئيس أن يقضي وقت عمله؟ هل التحديد صعب حقًّا، أو هل هو أسهل شيء على الإطلاق؟ نعم سهل، لكن إذا جلست وحاولت بجدية.

بالنسبة للرؤساء الذين يؤدون أدوارهم ببراعة - ما الذي فهموه ولم يفهمه الآخرون؟ هل هناك سر في الأمر؟

ينقسم هذا الكتاب إلى جزأين؛ الجزء الأول: مُحاط بالرؤساء السيئين، يتم فيه وصف مدى صعوبة القيام بعملك عندما يكون رئيسك سيئًا. وهنا نلقي نظرة على أمثلة لسوء القيادة، وما يمكنك فعله - باعتبارك موظفًا - حيال ذلك.

لا يتعلق الجزء الأول بالقارئ الذي يشغل فعليًّا منصب الرئيس ويعمل بكفاءة ويعلم ما يفعله، لكن إذا كنت رئيسًا وتعتقد أن هناك الكثير مما يمكنك تعلُّمه بخصوص الطريقة المثلى لإدارة موظفيك، فقد تجد هذا الجزء مفيدًا. الجزء الثاني من هذا الكتاب هو محاط بالموظفين الكسالى؛ حيث تجد موظفين بعيدين كل البعد عما يفترض بهم عمله، لكن لكل شخص نقاط قوة ونقاط ضعف. اقرأ لكي تعلم كيف تساعد موظفيك على اكتشاف إمكاناتهم وإيجاد قواهم المحفزة الحقيقية.

أما بالنسبة لمن يتساءلون عن سبب تصرف رؤسائهم على النحو الذي يتصرفون به - واصلوا القراءة. وستعلمون الأسباب في عمل بعض الرؤساء بأداء جيد - بينما لا يكاد رؤساء آخرون يقدمون أي أداء جيد على الإطلاق.

ما قصة محاط بالحمقى

منذ سنوات قليلة، ألَّفتُ كتابًا بعنوان *مُحاط بالحمقى** وهو يتناول اختلافات أساليب تواصلنا، ولماذا يصعب جدًّا فهم بعض الأشخاص دون غيرهم. وقدمت نموذج (ديسك) لـ «ويليام مولتون مارستون» الذي بمرور الوقت وبالمزيد مما أجراه الآخرون من تطوير أصبح نموذجًا بأربعة ألوان: الأحمر والأصفر والأخضر والأزرق. ويهدف إلى إظهار كيف يمكنك زيادة فهمك لأولئك الذين لا يؤدون أعمالهم أو يتواصلون على النحو الذي تفعله. بالطبع لا يجيب هذا النموذج عن كل الأسئلة فيما يتعلق بكيف نؤدي أعمالنا اليومية، لكنه يقدم لنا نقطة انطلاق جيدة للمناقشات والعمل على تغيير الأمور. ونادرًا ما يكون الشخص له لون واحد فقط، لكنه غالبًا ما يمتلك عناصر متنوعة من اثنين أو حتى ثلاثة ألوان.

وفيما يلي بعض الأمور التي تجب الإشارة إليها بخصوص نموذج ديسك:

- لا يفسر نموذج ديسك كل شيء يتعلق بسلوك المرء.
- هناك نماذج أخرى تفسر السلوك، لكنني استعنت بهذا النموذج كنقطة بدء بسبب سهولة استيعابه.
- هناك قطع أخرى من الأحجية بعيدًا عن «الألوان» لكي نضع خريطة بالأنماط المتنوعة للسلوك.
- يعتمد نموذج ديسك على دراسات نفسية دقيقة، ويُستخدم في أنحاء العالم، وتُرجِم إلى 50 لغة مختلفة.
- من الناحية التاريخية كانت هناك نماذج مشابهة في مختلف الحضارات، وعلى سبيل المثال نظام الأخلاط الأربعة الذي أورده أبقراط الذي عاش في العصور القديمة منذ نحو 2,500 عام.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

- هناك ما يقرب من 80% من البشر لديهم مزيج من لونين يسيطران على سلوكياتهم، ونحو 5% منهم لديهم لون واحد فقط يسيطر على سلوكياتهم، بينما يسيطر على النسبة الباقية ثلاثة ألوان.
- السلوك الأخضر بالكامل، أو الأخضر المختلط مع لون آخر، هو الأكثر شيوعًا. بينما السلوك الأقل شيوعًا هو السلوك الأحمر بالكامل، أو الأحمر المختلط مع لون آخر.
- قد توجد اختلافات في السلوك بين الجنسين، لكنني لم أركِّز على الاختلافات من منظور النوع في هذا الكتاب.
- لا يمكن استخدام نموذج ديسك في تحليل اضطراب فرط الحركة وتشتت الانتباه، أو اضطرابات طيف التوحد، أو اضطراب الشخصية الحدي أو غير ذلك من التشخيصات.
- هناك دائمًا استثناءات لما أدعيه في هذا الكتاب؛ فالبشر معقدون - وحتى الشخص الأحمر قد يتواضع، وقد يستمع الشخص الأصفر بانتباه، وهناك شخص أخضر يمكنه أن يتعامل مع الصراعات لأنه قد تعلَّم كيف يديرها، ويفهم الكثير من أصحاب نمط الشخصية الزرقاء متى يحين وقت التوقف عن التحقق مجددًا من صحة المستندات.
- يتعلق كل ما أتحدث عنه بالرؤية الشخصية والوعي، وتنشأ المشكلات عندما تكون الرؤية الشخصية محدودة.
- وبالنسبة لي، فإن ألواني هي الأحمر والأزرق وقليل من الأصفر. ولا يكاد يوجد أي أخضر، معذرة.

في كتابي *مُحاط بالحمقى* لم أركز على الأدوار المختلفة التي لدى كل منا في ورش العمل. ولقد تلقيت الكثير من الأسئلة عما إذا كان من الممكن تناول الأمر بإضافات جديدة، وبالطبع يمكن ذلك.

إذا جعلنا شخصًا متمتعًا بالخبرة ومركزًا على الوصول إلى النتائج يحل مشكلة إلى جانب شخص آخر يقدِّر السلام والهدوء قبل أي شيء آخر، فسوف تظهر المشكلات إذا لم يتعلَّم كل منهما أن يلتقيا في منطقة وسط بينهما، لكن إذا أضفنا تعقيدًا آخر بأن الشخص الأول هو رئيس الثاني، تظهر مشكلة جديدة، أليس كذلك؟ أو ماذا لو كان الشخص الثاني هو رئيس الأول؟ هذا من شأنه أن يجعل الوضع شائقًا حقًّا. وعندما نضع منصب القيادة في المعادلة، يلوح حينها لفظ الأحمق في الأفق.

أدرك أنك لن تصف أبدًا مديرك بالأحمق - على الأقل ليس في وجهه - لكنك تدرك حقيقة وجود أماكن عمل بها مشكلات متعلقة بشكل مباشر بالرؤساء غير الأكفاء. وعلينا أن نستوعب اختلاف سماتنا الشخصية مع إيجاد سبيل لكي نضع في اعتبارنا أيضًا حقيقة أنه في سيناريوهات العمل، يمتلك أحدنا سلطة على الآخر.

إذا كان لديك صديق تبينت أنه حقير، يمكنك دائمًا الابتعاد عنه ببساطة. بينما إذا كلفك رئيسك في العمل بطلبات غير منطقية، يصبح الأمر معقدًا من فوره، وتزداد بشدة أهمية إجراء محادثة في العمل تساعدك في هذه المواقف، وهذا ما سأمدك به في هذا الكتاب.

لكن إذا تقمصت شخصية رئيسك، فلا بد أنك سترى الوضع من منظور جديد، أليس كذلك ؟

مع ذلك... إن اعتقادي الشخصي أن الرؤساء يشغلون مستوى أعلى من المسئولية؛ حيث يتعين عليهم التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول، لكن بطبيعة الحال قد يشعر الرئيس بالانضغاط لسبب أو آخر، وقد يواجه موقفًا صعبًا مع رئيسه هو، لكنه لم يزل مسئولًا عن موظفيه، ولا يسعه أن يمتعض مما يلقاه من ضغوط، أو يلقي باللوم على عدم توافر الوقت الكافي. أما بافتراض أنك رئيس في العمل، فلديك مسئولية عن أفراد

عملـك، والانتبـاه إليهم، وعلى الأقل *محاولـة* أن تمدهم بما يحتاجون إليه - ويُفضَّل قبل أن يطلبوه بأنفسهم.

ولا أعتقد أن الرئيس يمكنه أن يتعذر بجهله بأسس وظيفته، أو بجهله بما يعنيه الأمر أن يكون رئيسًا؛ حيث يعلم الجميع أن هذه الوظيفة تستلزم ما هو أكثر من مجرد الجلوس خلف المكتب.

علـى مـدار فترة عملـي التي امتـدت عشـرين عامًـا مستشـارًا خاصًّا بالمشـكلات القياديـة، التقيـت بالطبـع الكثيـر مـن الرؤسـاء الماهريـن فـي مجـال القيـادة؛ حيـث يؤديها البعض بصورة سـهلة وطبيعيـة، بينما لـم يتعلمهـا آخرون بصورة سـهلة. وكان مرءوسـوهم يكنـون لهم المحبة والإعجـاب ويتحملـون الكثيـر مـن أجلهم. وهـؤلاء هم النجـوم الذين يود الآخرون الاسترشـاد بهم.

لكننـي التقيـت أيضًا بعدد لا حصر له من الرؤسـاء عديمي الفائدة. حيث لم يستوعب بعضهم متطلبات الوظيفة، وبينما قد يبدو لدى البعض الاستعداد للتعلم، لا تبدي مجموعة أخرى أي اهتمام بالتعلم. وهذا - في رأيي - يزيد من عدم ملاءمتهم للوظيفة. إن بعضهم مجرد عمالة زائدة، وهم في طريقهم لأن يصبحوا من العمالة الزائدة، حيث لا تحتاج إليهم الشركات.

بالطبع تتباين الأسـباب التي تجعل الكثير من الرؤسـاء غير مؤثرين، لكن هنـاك أنماطًا معينة. ومن الجيد تعلُّم تمييز تلك الأنماط.

تحمُّل المسئولية دون التمتع بالسلطة

لقـد سـبق أن كنـت موظفًـا أتحمـل الكثير مـن المسـئوليات ولا أتمتع بأية سـلطة. وقد كانت التوقعات التي تنتظرها مني الإدارة يسـتحيل بشـكل ما الوفـاء بهـا. وتعرضت للانتقـاد والتذمر عند ارتكابي خطـأً ما، لكنني لم أتلقَّ قط الثناء عندما تسـير الأمور بشـكل جيد جدًّا. وأنا لست واحدًا من هـؤلاء الأشـخاص الذين يطالبون بالثنـاء وتذاكر السـينما لمجرد قيامي

بعملي، لكن إذا فعلت ما يزيد كثيرًا على ما هو مطلوب، يصبح حينها من اللطيف أن يلاحظ ذلك شخص ما (الرئيس مثلًا). وغالبًا ما لا يتطلب الأمر أكثر من مجرد إشارة عابرة بحسن العمل.

في بعض الأحيان، تكون المتطلبات لا معقولة؛ فهي بشكل ما مشكلات غير قابلة للحل يُلقى عبؤها على عاتقي، لكن تظل التوقعات ترتقب أن أجد حلًّا لها. أنجح في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى ينتهي بي المطاف بالفشل.

بالطبع لا يسع المرء أن ينجح في كل شيء، بل قد ينتهي الأمر في بعض الأحيان بكارثة.

ومن المثير للإحباط أن تكون دائمًا الطرف المتلقي للمشكلة، دون أن تكون قادرًا على اتخاذ القرارات أو التأثير في الطريقة التي يجب إجراء العمل بها في المقام الأول. ويصبح الأمر أكثر إحباطًا عندما لا يستمع أحد إلى اقتراحاتك أو أفكارك. كان رئيسي في بعض الأحيان يستمع إليَّ بأدب ويومئ لي ويقول *أنا أستمع إليك وأتفهم ما تقوله*، لكن غالبًا ما يُتبع العبارة السابقة بكلمة *لكن*... إنك أيها القارئ تعلم ما يعنيه هذا، أليس كذلك؟ لأن ما يعنيه فعليًّا: *أنا أسمع ما تنطق به من كلمات، لكنني لا أهتم بفكرتك بأية حال من الأحوال*. وبهذا يكون رئيسك قد اتخذ قراره بالفعل. إذن لماذا قام بسؤالك؟

أو قد ينصت رئيسك حقًّا ويقول: *افعل ما تريده، لكنك ستتحمل المسئولية إذا ساءت الأمور*.

حسنًا، شكرًا كثيرًا على تلك الثقة!

أنا لم أستطع قط البقاء صامتًا. وباعتباري شابًّا صغيرًا كنت أعتقد أن أصحاب السلطة يمثلون مصدرًا هائلًا للإزعاج، وقادني هذا في بعض الأحيان إلى طريق مليء بالصعاب. بين الحين والآخر، حتى في فترة ليست ببعيدة في حياتي المهنية، كنت أتشكك في نظم وإجراءات روتينية معينة. وغالبًا ما لا تتسم هذه النظم بأية منطقية، وقد يسمع المرء ردًّا

بأن *هذه هي الحال* أو *تلك هي الطريقة التي نعمل بها*، لكن الرد المفضل بالنسبة لي *أننا كنا دائمًا نعمل بهذه الطريقة*، كما لو كانت تلك حجة دامغة.

أعلم ما يعنيه ألا تكون قادرًا على التأثير في وضعك كموظف عادي.

بالطبع هناك بعض الاستثناءات، فلقد حظيت برؤساء يستمعون جيدًا، وينفتحون على آراء موظفيهم وأفكارهم، بل كان بعضهم يتحلى باللياقة التي تجعلهم ينسِبُون الفكرة الجيدة إلى صاحبها.

ربما أكون مثلك تمامًا أيها القارئ، حيث تساءلت كثيرًا عن كيف يفكر رئيسي ويعمل، وذلك لأنني لم أكن أعلم ما يفعله. لماذا إذن لا نلقي نظرة على بعض الأسباب وراء تصرفات الرئيس؟

لذا دعنا نَغُصْ في عالم الرئاسة الغريب.

هل أنت مستعد للبدء في هذه المغامرة المجهولة؟ حسنًا، هيا بنا.

الجزء 1

محاط بالرؤساء السيئين

{1}

القيادة السيئة حقًّا - وتبعاتها المروعة

تعتمد القيادة الجيدة على فهم الرئيس وموظفيه لبيئة التكافل التي يعملون فيها، وإدراك كلا الطرفين أن أحدهما يعتمد على الآخر لإنجاح النظام.

قد يبدو توليك الرئاسة أمرًا بسيطًا بدرجة تثير السخط. حيث كل ما يتعين عليك فعله هو حضور الكثير من الاجتماعات مع الظهور بمظهر الشخص المهم جدًّا، وكثرة التحدث في الهاتف، والذهاب للعب الجولف مع كبار المديرين في عصر يوم الجمعة. نعم، يمكن لأي شخص أن يقوم بمثل هذه الوظيفة القائمة على المظاهر. وإذا سارت الأمور على نحو جيد، ينال الرئيس الفضل، وإذا ساءت الأمور تمامًا، يجد دائمًا شخصًا لكي يلقي باللوم عليه.

حسنًا، لقد انطوى ما سبق على بعض المبالغة، لأن الوظيفة تتطلب ما هو أكثر قليلًا، لكن كما يعلم الكثيرون ممن حظوا برؤساء سيئين في العمل: يمكن أن تُؤدَّى الوظيفة بصورة خاطئة.

إن كل واحد منا كان له في وقت أو آخر رئيس غير كفء، وتساءل لماذا لا يؤدي عمله بشكل أفضل. بل إن بعض الرؤساء لا يُظهرون أية

قيادة في الحقيقة، ما يجعل وجودهم غير ضروري. ومن ثم يظهر السؤال التالي: الرئيس الذي لا يقود ما جدوى وجوده؟

هناك عدد ضخم من الرؤساء على اختلاف مواقعهم ما كان ينبغي حتى أن يحصلوا على مفاتيح مكاتبهم الرئاسية.

أنا متأكد أنك تعرف بعضًا من الأنماط التالية:

- الرئيس الذي لا يقول أبدًا أي شيء بطريقة فيها أي قدر من الإيجابية
- الرئيس الذي لا يفعل أي شيء سوى التذمر من كل ما تفعله
- الرئيس الذي يلقي باللوم عليك عن أخطاء فعلها هو بنفسه
- الرئيس الذي ينسب نتيجة عملك الجيد إليه
- الرئيس الذي ليست لديه أية فكرة عما تقوم به يوميًّا
- الرئيس الذي لا يعاود أبدًا التحدث معك كما سبق أن وعدك
- الرئيس الذي ينفجر غضبًا فجأة ودونما سبب
- الرئيس الذي ينتظر منك أن تكون قادرًا على قراءة أفكاره
- الرئيس الذي يفضح أخطاء الجميع أمام العملاء
- الرئيس الذي يعطي تعليمات مشوشة يستحيل معها فهم ما يريده
- الرئيس الذي يمكن اعتباره ببساطة شخصًا دائم الغفلة ولديه أدنى قدر من التنظيم حتى إنه لا يجد أبدًا أوراقه
- الرئيس المهووس بالتحكم والتدخل في كل شيء تفعله
- الرئيس الذي يراجع كل شيء بالتفصيل وصولًا مثلًا إلى الرقم الثالث من الكسر العشري
- الرئيس الذي لا يُوكل أية مسئولية لأي شخص
- الرئيس الذي يصر على اتخاذ كل القرارات بنفسه

- الرئيس الذي يرى نفسه دائمًا في مكان آخر بخلاف مكانه الحالي
- الرئيس الذي لا يقدم أبدًا أية تعليمات مباشرة ومع هذا يأمل أن تفهم مقصده
- الرئيس الذي لا يهتم إذا كان بعض موظفيه لا يؤدون عملهم كما ينبغي
- الرئيس الذي يخشى النزاع بدرجة تجعل من الممكن حدوث أي شيء في مقر العمل
- الرئيس الذي يطالب بطاعته لمجرد أنه الرئيس
- الرئيس الذي يبذل مجهودًا حتى يبدو أنه يستمع إليك لكنه في الحقيقة لا يسمع أية كلمة تقولها

غالبًا ما يتعلم الرؤساء طريقة قيادتهم من رؤسائهم؛ حيث إنهم قد تأثروا بما يفعله الآخرون، وفي أغلب الأحوال يحاولون بذل قصارى جهدهم. بل قد نهنئ بعضهم لتمكنهم من الاستمرار رغم الافتقار إلى الخطة المناسبة أو أي نوع من التدريب الإداري.

بالطبع لا يتولى أغلبية الأفراد المناصب الإدارية وهم ينوون القيام بعمل سيئ، بل على الأرجح يحاول أغلبيتهم القيام بعمل لائق، لكن في بعض الأحيان تسوء الأمور على نحو لا يمكن التكهن به.

لقد تأثر أسلوبي في القيادة برؤساء كانوا شديدي السوء، حتى إنني كنت أشعر بغضب شديد لمجرد وجودي معهم في الغرفة نفسها. وقادني ما أوجدوه داخلي من إحباط إلى دراسة طريقتهم، ثم عكس تلك الطريقة تمامًا. وكانت تلك – من وجهة نظري – إستراتيجية مدروسة جيدًا.

وعلى سبيل المثال، كان أحد رؤسائي السابقين يجلس دائمًا في مكتبه ويغلق بابه. وكان هذا يزعجني، ويزعج زملائي. وقد تعهدت لنفسي بأنني إذا توليت منصبًا إداريًا ومكتبًا خاصًا بي، فإنني لن أكون بعيدًا عنهم.

وعندما حصلت على مكتب خاص بي، حرصت على بقاء بابي مفتوحًا دائمًا على مصراعيه.

وكان هناك رئيس آخر يرتكب أخطاءً في عمله مرارًا وتكرارًا. قد يرتكب أي شخص أخطاء، لكن كيف تتصرف عندما يحدث الخطأ؟ تتقبل مسئوليتك عما ارتكبته من أخطاء وتمضي قدمًا، لا أن تزعم أن هذا ليس خطأك، ولا أن تنتقد موظفيك أو تلقي باللوم عليهم في حين أنك المتسبب في هذه الفوضى. لقد رأيت هذا كثيرًا، وتعهدت لنفسي بألا أقوم أبدًا بمثله. وإذا تعاملت مع أحد موظفيَّ بسوء، يتعين عليَّ أن أعتذر بكل بساطة. والآن هذا هو ما أفعله، وإن تعين عليَّ في بعض الأحيان أن أسمح لنفسي بالشعور بالغضب لبعض الوقت قبل أن أستطيع السيطرة على الأمر. لكنني أعتقد أن هذا جزء أساسي من كونك نموذجًا قياديًّا جيدًا - أن تتحمل مسئولية أخطائك مهما كانت الظروف.

لكن وجودك في منصب الرئاسة قد يكون مربكًا، صدقني أنا أعلم هذا جيدًا. وعندما تغيب أجواء التكافل والتكامل بين الرئيس وفريق علمه، فهذا يخلق بيئة عمل رديئة للغاية على مدى طويل.

مسئول المبيعات الذي كان جيدًا بدرجة أضرت بمصلحته

هل أنا هنا الآن لكي أتحدث عن إنجازاتي؟ هل أعتقد أنني أملك كل الأجوبة؟ هل أنا أفضل رئيس عمل في العالم؟

بالطبع لا.

من السهل أن يكون المرء مغرورًا في مثل هذه السياقات. وأنت تعلم كيف تسير القصة في العادة، أليس كذلك؟ حيث يروي مؤلف هذه النوعية من الكتب الإدارية حكاية معقدة عن بعض الفترات الكارثية في حياته، تنتهي بحله للأزمات من خلال قدراته المذهلة أو مهارته الفائقة. بالطبع الأمر ليس بهذه البساطة أبدًا.

توليت أول منصب إداري لي عندما صرت رئيسًا لأول مرة في الرابعة والعشرين من عمري، كنت مسئول مبيعات جيدًا، ولهذا كنت أعلم كيف «أروج» صورة رائعة عن ذاتي. عندما يكون المرء صغيرًا، فإنه يكون ممتلئًا بالثقة بالذات، وهكذا كنت أنا الآخر. تدربت على مواطن قوتي وكفاءتي على مدى أيام قبل إجراء مقابلة العمل. قلت لهم *اختاروني*، وكان هذا ما فعلوه. لقد أحبوا حقيقة أنني بدوت ماهرًا ومتحمسًا، وأحبوا «أسلوب الانتصار» الذي أتحدث به. ولعلهم قالوا *هذا الشخص يستطيع أن يحقق لنا أمورًا عظيمة!*

لكن كان يجب أن يكونوا أكثر دراية من ذلك.

اقتحمت مكان عملي الجديد ممتلئًا بالطاقة والثقة بالنفس وأنا أشعر بأن بوسعي إنقاذ العالم بأسره وتحقيق أهدافي الضخمة. لا يمكن لأحد إنكار حسن *نيتي* في ذلك الوقت. وأعتقد أن هذا أيضًا ما شعر به فريق عملي المكون من ثلاثة عشر فردًا. لا بد أنهم قد لاحظوا همتي ونشاطي، وكانت الأوضاع جيدة كذلك إلى حين.

لكن ماذا فعلت بكل هذه الهمة والنشاط؟

حسنًا...

كان هذا بالطبع منذ خمسة وعشرين عامًا، لكن لم يزل من الصعب التحدث عنه، منذ فترة بسيطة التقيت مصادفة بواحدة كانت ضمن أفراد فريق عملي القديم، رأيتها عندما كنت على وشك عبور الشارع، واختبأت على الفور خلف أحد الأعمدة. لا أفخر بالطبع بقول هذا الكلام، لكنني ما زلت أشعر بالخزي لضعف دعمي لها في ذلك الوقت.

لم أستطع أن أنظر في عينيها، رغم مرور ربع قرن على ذلك.

الدافع والثقة بالنفس ليسا كل شيء

كنت متحمسًا لكن لم تكن لديَّ فكرة عن كيفية ترتيب وقتي، ولم يكن لديَّ هيكل ولا تخطيط، ولم تكن لديَّ أية فكرة عما تعنيه «متابعة الأعمال»، وبين هذا وذاك فقدت حسن تقييمي للأمور - باختصار كان الوضع كارثيًّا. كنت ببساطة أتنقل بين المكاتب معظم الوقت، وكنت أمسك بأي شيء يقف في طريق «تقدمي» وأنتزعه. كنت على دراية بالعمل بعد قضائي بضع سنوات في الفرع، لهذا كان باستطاعتي التعامل مع بعض العملاء. ممتاز - إذن هذا ما سأفعله! وهكذا توليت أمر التعامل مع بعض العملاء. وكان هذا لا بأس به باستثناء حقيقة أنني لم أكن موجودًا لتولي هذا العمل.

في هذا المنصب الجديد، كانت هناك الكثير من القواعد الغامضة التي لم أكن مدركًا لها، والقوانين الشفهية التي يمكنها أن تملأ كتابًا كاملًا.

أتذكر أحد الأسئلة التي جاءني بها أحد أفراد فريق عملي في الأسبوع الأول: *ماذا سنفعل فيما يتعلق بموعد الغداء؟* لم تكن لديَّ أية فكرة عما يريدونه. *تناولوا الغداء عندما تشعرون بالجوع!* لكن هذا لم يكن مناسبًا، لأننا لم نستطع أن نترك كل شيء أثناء فترة الغداء (فقد كان هذا فرعًا لأحد البنوك الكبرى، عندما كان الجمهور لا يزال يقضي وقته الثمين في البنوك). والآن مع استعادة هذه الأحداث الماضية، أتصور أن فريق العمل كان بإمكانه أن يعلم الجواب دون الحاجة إلى تدخل مني. لكن رد فعلي كان: *حل المشكلة*.

كان هذا ردي التلقائي المعلب على الأسئلة التي لا أملك لها جوابًا.

حل المشكلة.

عميل يقف بجوار شباك الخزانة، أصيح قائلاً: *حل المشكلة*.

المبالغ في الخزانة لا تطابق الحساب، أصيح: *حل المشكلة*.

الموظفة «أولًا» في إجازة بينما أصيبت «مارجا» بالمرض - وليس هناك أي شخص يمكنه أن يتولى العمل أثناء فترة استراحة الغداء. *حل المشكلة*.

كانت إحدى الموظفات في فريق عملي مضغوطة بدرجة شديدة في العمل حتى إنها كانت تعاني آلامًا في معدتها كل يوم تقريبًا.

وذات مرة أرتني إحدى الموظفات جدول عملها وكان كارثيًّا. كان جدولًا محمومًا؛ فكان العملاء يصطفون أمام نافذتها بداية من الساعة الثامنة صباحًا حتى الخامسة عصرًا. وكانت تحدد مواعيد المقابلات أثناء فترة استراحة الغداء، ولم يكن لديها أي وقت للذهاب حتى إلى المرحاض. لا يمكن أن يستمر الوضع بهذا الشكل، لكنني أتذكر أنني ببساطة حدقت إلى جدولها الكارثي وقلت شيئًا مثل: «يااااه، هذا مذهل!».

وفيما بعد فهمت أنها كانت تطلب المساعدة، لكن يؤلمني تذكري لرد فعلي الأولي: *حلي المشكلة*. لم تكن لديَّ إجابات، ولم تكن لديَّ أية فكرة عن المطلوب، ولم أكن أدري حتى كيف وصلت الأمور إلى هذا الحال.

حسنًا، سيتعين علينا أن نعمل بجهد أكبر.

وليست تلك هي النصيحة التي يود شخص لا يكاد يستطيع أن يغادر مكتبه سماعها.

لكن هذا كان جوابي في كثير من الأحيان، وكان هذا في أوائل تسعينيات القرن العشرين. وكانت مثل تلك النصائح شائعة في تلك الفترة: *لا تطرح مشكلات - بل قدم الحلول*. وهذا ما انتهجته بدوري. لا شك أن الكلام ينطوي على جانب من الصواب، ففي بعض الأحيان لا يتعين على المرء البحث عن المشكلات، لكن الحل أيضًا يتوقف على طريقة تقديمك مثل هذه النصيحة المتعالية.

نادرًا ما كان توقيتي ناجحًا.

بالتأكيد أحيانًا ما كان بعض أفراد فريق عملي يأتون بالحلول ويريدون معرفة رأيي فيها، لكن لم يكن لديَّ رأي، ولم أعلم ما هو الأفضل.

بل غالبًا ما كنت أردد مغمغًا: «حلوا المشكلة».

وأتذكر كيف كان أفراد فريق عملي يحدقون إليَّ وقتها.

كان تركيزي منصبًّا في مكان آخر، كنت قد تزوجت من فوري، وكنت وزوجتي في انتظار قدوم مولودنا الأول، والحقيقة أن تفكيري كان دائمًا مشتتًا. بالطبع كنت أدرك أن لديَّ مشكلات، لكنني كنت صغيرًا، وكنت أعتقد أنني ذكي جدًّا، لكن تفكيري تغير تدريجيًّا مع الوقت.

في نهاية المطاف، تم إرسالي لتلقي دورة تدريبية في الإدارة، وتعلمت فيها ما يعنيه شغل منصب الرئيس. تأثرت كثيرًا بمعلم الدورة التدريبية، لكنني لم أعلم حقًّا ما قد تعلمته من تلك الدورة التدريبية. والآن، وبصراحة، لا يكاد يسعني تذكر فحوى تلك الدورة التدريبية.

كنت نادرًا ما أذهب إلى مكتب رئيستي طلبًا للمساعدة، لأن هذا كان سيعني هزيمة منكرة، لهذا آثرت الصمت طوال الوقت، إلى جانب أنها لم تكن حاضرة في أغلب الأوقات، وكان هذا عذرًا مثاليًّا بالنسبة لي؛ حيث لا يوجد من يمكنني اللجوء إليه!

في النهاية، انهار كل شيء مثل قلعة من أوراق اللعب. ربما لم يبدأ فريقي إعلان عصيانه وتمرده، لكنه تقدم بشكوى ضدي. اعتقد أفراده أنني لا أفهم وضعهم. أعتقد أنهم قد أحبوني كشخص، لكنهم لم يرضوا عن كيفية إدارتي للعمل.

ولا ألومهم على ذلك، لأنهم محقون.

الإخفاق الكارثي الأخير

لم يتحسن شيء مع مرور الوقت، بل على العكس، كانت الأحوال تتجه إلى نفق معتم أكثر وأكثر. لم أستطع النوم ليلًا لأول مرة في حياتي المهنية، وبدا الأمر بالنسبة لي كأنني سأفشل في عملي. كنت في طريقي نحو أول فشل حقيقي، ولم أكن مستعدًّا على الإطلاق. ولم يهيئني أحد لحقيقة أن

كل شيء يمكنه أن ينهار. بعد ما يقرب من عام في منصبي، أدركت أن اللعبة قد انتهت.

في النهاية، ذهبت إلى رئيس رئيستي وطلبت إقالتي من منصبي. أتذكر تحديقه إليَّ، ولا أعتقد أنه سبق أن سمع طلبًا مثل هذا من قبل. وعندما غادرت مكتبه، لم أتلقَّ هدية وداع من العاملين، حيث لم يستطيعوا أو يرغبوا في دفع أنفسهم لجمع بعض المال لشراء الهدية. وتمكنت بفطنتي، التي كانت كافية، من فهم الرسالة. وأنا سعيد لأنني لم أسمع الحوار الذي دار بينهم بالتأكيد عن هذا الأمر.

أتذكر أنني قدمت للموظفين أصيصًا به بعض النباتات، وقلت لهم إنني قد تعلمت منهم أكثر مما علمتهم. ولم يختلف أحد مع هذا الكلام، سرت بعض الغمغمات، وتمتم أحد أفراد فريق عملي السابق قائلًا إن الأمور على الأقل قد تحسنت قليلاً في النهاية.

كان الوضع مريعًا.

ما تعلمته من الأمر كله

من الصعب للغاية أن تكون رئيسًا. فلا يتعلق الأمر بمجرد امتلاك القدرة والطاقة، ولا يصبح الرؤساء موظفين نموذجيين لمجرد وجودهم في المكان. نعم أعلم كيف يبدو وقع هذا الكلام، لكن عليَّ أن أذكرك بأنني كنت في الرابعة والعشرين من عمري متحمسًا لإنقاذ العالم بأسره.

لكنني تعلمت أيضًا أن الرؤساء أيضًا يحتاجون إلى طلب المساعدة. وإذا لم تكن تعلم ما ينبغي لك فعله، فهذا لا يعتبر دلالة على الضعف.

وفوق كل هذا، إن ما بدأت فهمه - وما قد طورته منذ ذلك الوقت - هو أن القيادة فن، وهي وظيفة ومهمة من بين أشياء أخرى كثيرة، ويتعين عليك ببساطة تعلمها بداية من الأساسيات فصاعدًا، وهذا لأنك تؤثر في أفراد آخرين.

يمتلك الرئيس تأثيرًا أكبر مقارنة ببقية زملائه من حيث الأجواء العامة في الشركة، ويمتلك سلطة أكبر، وبالتالي يتحمل مسئولية أضخم.

لكن تذكر: هذا لا يعني أنني *لا أستطيع* مطالبة أفراد فريقي بتحمل المسئولية، بل عليهم تحمُّل مسئولية أنفسهم وعملهم، بينما تتمثل مسئوليتي في استمرار سريان العمل. وإذا لم أكن مهيأً للاضطلاع بالمهام، فربما يتعين عليَّ حينها التفكير في حياة مهنية رائعة بالعمل في التسويق عبر الهاتف.

{2}

لماذا يتعين عليك اختيار رئيسك في العمل، وليس صاحب العمل

يمكنك الالتحاق بالمدرسة أو الجامعة لكي تتدرب على أي شيء: هناك حلقات دراسية تأهيلية لعمال اللحام والممرضين، والاقتصاديين والسباكين، والمهندسين، وأطباء الأسنان، والمهندسين الزراعيين، والطهاة، ومصففي الشعر، ومئات المجالات الأخرى. لكن لا توجد حلقات دراسية للرؤساء.

لا توجد دورات دراسية في المدارس الثانوية، ولا توجد دورات دراسية ذات أهمية في البرامج والحلقات الدراسية للكليات والجامعات. بالفعل يرد ذكر القيادة في الكثير من الأماكن، لكن لا يتم تدريس أية مهارات عملية، ولا يقتصر تدريسها إلا على تعليم النظريات التي يلقنها أشخاص هم في أغلب الأحوال لم يسبق لهم قط شغل منصب الرئاسة ولو على شخص واحد.

وبالتالي كان من الطبيعي تمامًا وجود عدد كبير من المستشارين الذين يحاولون - مثلي - تعليم الناس تلك الكفاءات والمهارات الضرورية للقيادة. ويجيد بعض المستشارين ما يقومون به من أعمال، بينما يبدو آخرون ملمين فقط بأقل القليل كحال العاملين في المؤسسات

التـي يعملـون بهـا. وهنـاك الكثيـر من الشـراك التي قـد يقع فيهـا مدربو القيادة المخضرمون كذلك.

نسخة حديثة من خدعة قديمة

اسمح لي بأن أشرح لك ما يجري في العادة.

تبـدأ إحدى المؤسسـات تدريبًا على القيادة تقدمه للرؤسـاء، ويتحلى كل المشاركين في التدريب بالإيجابية. وتلك بداية جيدة جدًّا، ويستعينون بمستشار مبدع يقول لمتخذي القرارات: «سنعمل على حل تلك المشكلة!»، ويعرض المستشار الكثير من صور برنامج الباور بوينت إلى جانب وصف شديد التعقيد للعملية، مع الاستعانة بالكثير من الأسهم والرسوم البيانية وغيرها من الأدوات.

وبعدهـا يُجـري المستشـار مقابلات مـع العاملين من كل المسـتويات التي يمكنك تخيلها داخل المؤسسـة، ويطرح فيها أسـئلة ذكية ويعلم كيف يسـير العمل أو لا يسـير، ثم يذهب إلى الشخص الذي طلب التقرير - في أفضل الأحوال يكون هذا الشـخص هو رئيس مجلس الإدارة، لكن ليس دائمًا - ويوضح له وجود أوجه قصور خطيرة داخل الشركة، وبالطبع هذا المستشـار يعلـم تمامًـا ما ينبغي أن يكـون عليه الهيكل الإداري للمؤسسـة لكي يكون فاعلًا، ثم يقدم برنامجًا طموحًا من شـأنه تصحيح أغلب تلك المشكلات الخطيرة.

وعلـى الفـور يتـم وضـع الخطـط والترتيـب للمشـروع التجريبـي مـع أفـراد مـن كبـار الإداريين، ممن يقولـون: «هذا رائع حقًّا، وسـنمضي فيه قدمًا»، وبالطبع يكونون مشـغولين ومضغوطين كالمعتاد، لكنهم يشـعرون بأن مسـألة القيادة سـيكون من الأسهل توليها مسـتقبلًا، لأنهم على الأقل سـيرون المستشـار ككبش فـداء يلقـون باللوم عليـه عند انعـدام الكفاءة بشكل عام.

ثم يمضي كل الرؤساء قدمًا مع البرنامج التطويري الذي وقع الاختيار عليه أيًّا ما كان، ويستمر إلى ما يتجاوز العام، وبعد ذلك، يتم إجراء تقييم شامل. وفي ذلك الحين يكون المستشار - بالطبع - قد حقق مآربه وحظي بشعبية وسط كل المشاركين في هذا التقييم ما يجعله واثقًا من حصوله على تقدير جيد في نتائج التقييم من كل مديري الإدارة الوسطى بحيث يمتدحون في تقاريرهم للإدارة العليا ذلك المستشار النابغة الذي أحضرته لهم الإدارة.

وعندما تبدأ في وضع تلك الأدوات الرائعة (بكل تأكيد) قيد الاستخدام في العمل اليومي يكون المستشار قد انتهى من عمله مع تبادل عبارات *شكرًا لك*، *وإلى اللقاء*، *وأتمنى لكم التوفيق مستقبلًا*. والجميع يعد بكل صدق وجدية بتنفيذ كل ما اكتسبوه من حكمة جديدة في مجال عملهم.

لكن للأسف سرعان ما تقع أزمة ما ويفقد الجميع تركيزهم تمامًا، ويكون رد الفعل التلقائي في المؤسسة هو عودة الأمور إلى الصورة التي كانت تسير عليها دائمًا.

وبالتالي، لا يتحقق سوى إهدار المال وإضاعة فترة كبيرة من الوقت. والوقت هو الأعلى تكلفة، حيث يمكنك دائمًا جني المزيد من الأموال، لكن لا يسعك أبدًا استعادة كل الوقت الذي قضاه كل هؤلاء الرؤساء في الجلوس والاستماع إلى مدربهم.

ماذا حدث؟ لماذا تبخر كل شيء؟

الإجابة بسيطة، وهي عدم وجود شخص مسئول بشكل حقيقي عن الأمر.

عندما لا توجد مشكلة، لن تحتاج إلى حل

ما كان عليهم أن يضعوه في حسبانهم من البداية هو الحاجة إلى التفكير في سبب وجود رؤساء داخل المؤسسة من الأصل. إن السؤال الذي يتعين على رئيس مجلس الإدارة طرحه - يمكنك عزيزي القارئ استبدال «رئيس مجلس الإدارة» بأي منصب يشغله رئيسك الأعلى في حال الحاجة إلى ذلك - هو لماذا يوجد لديه مديرون للإدارة الوسطى من الأساس.

ما الذي يسهمون به *فعليًّا*؟ لماذا يستعين الرئيس الأعلى ببساطة بجهاز التحكم عن بعد لكي يوجه كل العاملين من خلف مكتبه المريح؟

غالبًا ما تكمن المشكلة في حقيقة أننا لا نعلم لماذا حصل رئيس ما على ذلك المنصب ومما يجب أن تتألف متطلبات ذلك المنصب. هل لأننا نحتاج إلى شخص مسئول، في حال وصلت الأمور إلى حالة من الفوضى. لكن ماذا غير ذلك؟

لماذا يوجد الرؤساء؟ لماذا يوجدون في المؤسسات؟ هل هناك هدف معين من كل هذا؟ عندما نتحقق من الجواب، يمكننا حينها تعليمهم أية مهارات يفتقرون إليها لتحقيق هذا الهدف.

فكر في الأمر قليلًا: إذا كنت لا تعرف إلى أين تمضي - فكيف ستعرف ما تحتاج له حتى تصل إلى وجهتك؟

عندما يكون الرئيس مخطئًا تمامًا

لعلك تساءلت في بعض الأحيان: كم يمكن *أن يكون الأمر صعبًا؟! يمكنني بسهولة إدارة ذلك*. بالتأكيد، ربما *ينبغي* أن يكون تولي الرئاسة أمرًا سهلًا، وأن تفهم ما يحتاج له فريق عملك للقيام بعمله، لكن كم من المرات فكرت (إذا لم تكن أنت الرئيس) فيما تعنيه حقيقة أن تكون رئيسًا؟

ما المطالب التي يحاول الرئيس الإيفاء بها دون تعارض؟ وما تأثير تلك المطالب على النتائج التي يحققها الرئيس؟ وما مقدار ما تعلمه أنت فعليًا عن الأعمال اليومية للرئيس؟

تتكون معظم الأدوار الإدارية من شقين على الأقل. يحتاج المدير / الرئيس لأن يكون قائدًا ويقدم لفريق عمله ما يحتاج إليه. وما أعنيه هو التوجيه والتعليم والتوضيح وشرح كيف ينبغي أن يتم إنجاز العمل. كما أعني أيضًا الدعم والتدريب والتوجيه، وذلك من أجل التخطيط لعمل المجموعة وإعطاء الملاحظات والتحفيز وقيادة اجتماعات مجموعات العمل، بالإضافة إلى الكثير من الأمور التي تهدف إلى تسهيل المهمة على فريق عملك.



يتمثل الجزء الآخر من الوظيفة في أن تكون اختصاصيًا في مجال إدارتك. ويملأ هذا الجزء المتعلق بالتخصص بقية أعمال اليوم. وهذا عندما يحل المدير المشكلات بنفسه، ويهتم بالعملاء، ويخطط للأنشطة التي لا تمثل جزءًا من قيادته لفريق عمله لكنها تتعلق بالوظيفة نفسها.

غالبًا ما يشارك المديرون في مختلف المشاريع، ويشاركون أيضًا في أعمال مجموعة الإدارة، لكن لا تتضمن الكثير من هذه المهام ما يؤثر إيجابيًا في قدرة فرق العمل حتى يؤدي أفراده أعمالهم على نحو جيد.

ويكمن التحدي في ترتيب الأولويات المناسبة وفقًا للوقت المناسب. وللأسف يعطي الكثير من المديرين الأولوية للجانب الخطأ من أدوارهم

الإداريـة. ويحاولون القيام بكل شـيء بأنفسـهم، لكن هـذا لا يجدي نفعًا. وهذا يحدث عندما يعملون باعتبارهم اختصاصيين أكثر منهم قادة.

ونتيجـة ذلـك، غالبًـا ما يقعون في مشـكلات تتعلق بالمهـام المحضة للاختصاصييـن، وهـي أمـور كان يمكـن للموظـف الاختصاصـي (ضمن فريـق العمل) أن يتعامل معها بنفسـه في أغلب الأحـوال، لكن بدلًا من أن يترك الرئيـس الموظف ليحل مشـكلته، فإنه يتدخـل. ومن غير المضمون أن تخـرج النتيجـة بصـورة أفضـل بسـبب هـذا التدخـل، لكـن ماذا يسـع الموظف أن يفعله مع الرئيس؟ فالرئيس هو الرئيس!

أثنـاء سـنوات عملي كمستشـار، رأيت أمثلة عديدة مذهلة عن رؤسـاء يتصرفـون كاختصاصييـن وذلـك فـي 99% مـن الوقـت. يجلسـون إلـى مكاتبهـم غارقيـن فـي الالتزامـات التـي لا تتعلـق بأيـة حـال مـن الأحوال بالإدارة أو القيـادة. ولهذا لا يبقى لديهم وقت لقيادة أي من أفراد الفريق. مع ملاحظة أن فريقهم هذا قد يكون مكونًا من خمسين فردًا أو أكثر.

هـل سـبق أن كان رئيسـك علـى هـذه الشـاكلة؟ فتجـده، أو تجدها، لا يملك وقتًا لأي شـيء على الإطلاق، لكنه دائمًا في عجلة من أمره. وغالبًا مـا يكون رئيـس رئيسـك هو من تكون له مطالب بشـكل محـدد؛ فبدلًا من سؤاله عن كيفية سير الأمور في الإدارة، يسأل عن نتائج فريق العمل أ.

وكمـا هـي الحال معنا جميعًا - يسـعى المديرون إلـى تقديم ما يُطلب منهم أيًّا كان. ولا تنسَ أن الرؤساء في نهاية المطاف هم موظفون.

هذا يبدو مريعًا! نحن الآن في القرن الحادي والعشرين!

ما دامت الإدارة العليا في الشركة تهتم بنجاح الأعمال أكثر من اهتمامها بالعاملين أنفسهم. لذا فإن مسألة القيادة الفعالة - ببساطة شديدة - لن تلقـى أولوية. وسـيتعين عليـك أن تفكر فيمـا إذا كان باسـتطاعتك إيجاد الحافـز والمعرفـة فـي مـكان آخـر. وربمـا لـن تحتاج إلـى الاعتمـاد على

رئيسـك؟ وربما يمكنك أن تجد سبلًا تحصل من خلالها بنفسك على ما تحتاج لـه من معلومات وتوجيـه؟ ألن يكون من الأسـهل والأكثر تحررًا أن تحصل على الحلول بنفسك!

لماذا يجب أن تقرأ هذا الكتاب؟

إن حقيقة أنك قد اخترت هذا الكتاب تدل على رغبتك في معرفة المزيد، وظنك أن هناك تحديات عديدة أمام الإدارة الفعالة، وشعورك بالفضول بشـأن سلوك الإنسـان بشـكل عام. أو لعلك تقرأ كتبًا عن الإدارة والقيادة لأنك ببساطة تطمح إلى أن تصير رئيسًا.

مـن المفيد أن تتحلى بذهن منفتـح، وببعض الخيال الذي يُمكِّنك من فهم الآخرين. أما إذا كنت تركز فهمك دائمًا على أحوالك أنت وما تعتقد أنه صواب أو خطأ، فستظل تسيء فهم الآخرين.

أمـا علـى الجانب الآخر، إذا كنت تعلم أنك تقرأ هذا الكتاب على أمل إيجاد بعض *الحلول السريعة*، إذن أنصحك بأن تعيد هذا الكتاب على رف المكتبـة، وتوفـر مالـك، لأنه عندما يتعلق الأمر بالبشـر، فنـادرًا ما توجد حلول بسيطة.

«لكنني لست رئيسًا، فهل أحتاج إلى تعلم أي شيء عن القيادة؟»

إذا كنـت واحـدًا مـن بين العديد مـن الموظفين في شـركة كبرى، ولديك آراء عن كيفية قيادة الشـركة، فهـذا قد يفتح عينيك جيدًا على صراعات إدارية لعلك لم تكن على دراية بها.

ولا أنوي بأية حال من الأحوال أن أقدم أعذارًا عن سـوء الإدارة، لكن مـع تزويـدك ببعض الأفكار عما تواجهه القيادة من تحديات، ربما تصبح

أكثر استعدادًا للتسامح عندما يرتكب رئيسك أخطاءه اليومية. وربما - بعد قراءتك هذا الكتاب - تتمكن من أن تُوَصِّل لرئيسك فهمًا أفضل عما تحتاج إليه أنت من الإدارة. أما طموحي الحقيقي، فيتمثل في أن تستطيع الذهاب إلى رئيسك وتوضح له ما تحتاج له أنت من مصادر أو دعم لكي تقوم بعملك على نحو أفضل.

ففي النهاية، الأمر كله يتعلق *بقدرتك* على القيام بعملك.

{3}

القيادة عملية تواصل

من أهم المهارات التي قد يمتلكها الرئيس القدرة على التواصل بفاعلية مع أفراد فريق العمل، وهي القدرة على التفاهم مع الآخرين بغض النظر عن ماهية الرسالة المنقولة إليهم. والحقيقة أن بعض الرؤساء لا يجيدونها. وللأسف إذا لم يسر التواصل - بما فيه من مديح أو نقد أو تعليمات أو دعم - جيدًا، فلن يسير أي شيء جيدًا.

وإذا علمت كم الأفكار المبتذلة المتاحة بخصوص موضوع الإدارة وتولي الرئاسة، فقد تندهش، لكن دعنا نقتصر على الأساسيات.

إن شغل منصب *الرئيس* أمر سهل نسبيًّا. وهو دور ومنصب وظيفي يمثل مربعًا صغيرًا في التسلسل الهرمي للمؤسسة. فعندما يجري تعيين شخص لتولي منصب المدير، فالأمر يستحق التهنئة. ويتطلب هذا الدور تفويضًا وسلطات معينة ونطاقًا من المسئوليات ومهام العمل المحددة. فلقد أصبح هذا الشخص مسئولاً الآن عن القرارات، ومسئولًا عن الميزانية، ومسئولاً حتى عن تزويد المؤسسة بالعمالة، كما قد يكون مسئولًا عن تحديد الأهداف وتحقيق النتائج.

إنه دور ومهمة ووظيفة - لكنه ليس سلوكًا.

من الصعب أن تكون *قائدًا*؛ حيث يُطلب من الشخص الذي يقبل بهذه الوظيفة أن يكون قادرًا على التعامل مع الناس بطريقة فعالة. وليست

القيادة سوى عملية تواصل ولا شيء غير ذلك. ولكي تحققها، عليك أن تتعلم كيف تتواصل؛ كيف تقود العاملين إلى الأمام، كما كيف تخلق الحافز والالتزام كما تتعلق القيادة بما تفعله أكثر مما تتعلق بمن تكونه؛ حيث تتصرف بطريقة تخلق الالتزام والإيمان والثقة. ولا يمكنك تحقيق أي من هذه الأشياء نتيجة لقبك الوظيفي وحسب، بل يمكنك فعليًّا صنع المعجزات من خلال التصرف باحترافية.

إذن، رئيس أم قائد؟

إن الرئاسة هي المنصب الذي تشغله، أما القيادة فهي ما تفعله.

أو كما قالت لي امرأة منذ عدة سنوات: «الرئيس هو الشخص الذي يجب عليَّ اتباعه، والقائد هو الشخص الذي *أريد* اتباعه». وأفضل سيناريو هو عندما يكون الرئيس والقائد الشخص ذاته، وقليلًا ما تكون هذه هي الحال.

إذن كيف يتصرف رئيسك؟ هل هو، أو هي مجرد رئيس أو رئيسة، أم هل تلاحظ فيه صفات قيادية بارزة؟ هل ترى أنه يتواصل بشكل فعال وكافٍ؟ هل رئيسك جاد تمامًا بشأن مهمته؟

سأحاول استخدام العبارات الرسمية هنا بأدنى حد. يحتاج الشخص الذي يريد أن يُنظر إليه باعتباره قائدًا جيدًا حقًّا إلى أن يكون خبيرًا بشكل ما في التواصل. لأنه لن يؤثر حقًّا في فريق العمل إلا إذا كان يعلم كيف يصل إلى كل فرد فيه.

ومن هذا نفهم أن: أي شخص يقبل دور الرئيس عليه أن يفهم الآخرين. وتكون اللحظة التي يدخل فيها مكتبه الجديد هي آخر مرة يمكنه فيها محاولة التطوير *بمفرده*، فبداية من تلك اللحظة فصاعدًا، لن يكون هذا الشخص هو صاحب الأهمية بمفرده.

لم يُجِد الرؤساء السيئون، مثل الذين صادفتهم أنا وأنت على مر السنين، التواصل أو الاستماع، وكانوا كثيرًا ما يتحدثون عن أنفسهم،

ويتصرفون على نحو سيئ بل استبدادي في بعض الأحيان. وفي أغلب الأحوال كانوا يؤوِّلون كل شيء وفقًا لرؤيتهم هم للعالم، وهي رؤية سخيفة أحادية الجانب، وهو ما يدرك الجميع - باستثناء هؤلاء الرؤساء أنفسهم - أنهم يفعلونه.

لكي يستحق الرئيس الاحترام في دوره القيادي، عليه أن يعلم كيف تعمل *أنت*، وعليه أن يعلم من *أنت*، وكيف يصل إليك *أنت* بالتحديد، ويفعل هذا بأكثر الطرق فاعلية ورُقيًّا.

لقد استعنت بكتابات ونظريات «ويليام مولتن مارستون» كنقطة بداية لوصف هذا النوع من التواصل. وهناك طرق أخرى أيضًا، لكن هذا النموذج يتميز بتغطيته لما تحتاج إلى معرفته.

إن هناك العديد من الأمور - بل الكثير والكثير منها - التي تؤثر في الكيفية التي يعمل الشخص وفقًا لها، وسوف أتناول في هذا الكتاب اثنين منها: القوى الدافعة للفرد، ومستوى تطوره. ولا ترسلوا إليَّ برسائل بريد إلكتروني تشتكون فيها من تبسيطي الشديد لكل شيء، فأنا أعلم هذا بالفعل، لكننا يجب أن نبدأ من نقطة ما، وقد اخترت البدء من هنا، وقبل أن ينقضي وقت طويل سوف تفهمون على نحو أفضل من كان يمكن أن يبقيكم أبد الدهر حائرين: إنه رؤساؤكم.

التواصل هو الحل!

لا أعلم ما إذا كنت قد قرأت كتابي *مُحاط بالحمقى* أم لا، لكن إذا كنت قد قرأته، فسوف تحظى هنا بمراجعة بسيطة لـ «ألوان» أنماط السلوك الأساسية. لكن في حال كنت تعتقد أنك تعلم كل شيء عن «سلوكيات اللون» - وهذا غير مرجح - فما زلت أوصيك ولو بتصفح الصفحات التالية، حيث أصف أمورًا لم أدرجها من قبل في أي من كتبي السابقة. وفي هذا المثال نفترض الحوار الذي قد يحدث بينك وبين رئيسك.

التركيز على المهام في مقابل التركيز على العلاقات

إذن، ما مدى اختلاف الناس؟ دعنا نرَ معًا هل يمكننا فهم هذا. بادئ ذي بدء، يوجد لدينا أفراد توجههم الأساسي هو المهام، وآخرون توجههم هو العلاقات. ولا يعد تصنيفك ضمن أحد الجانبين دون الآخر صوابًا أو خطأ، لكن لكل منهما نقطة اهتمام مختلفة.

الشخص المتوجه نحو المهام: يهتم بطرح الأسئلة عن المهام والمشكلات أكثر مما يهتم بالعلاقات

إن توجهك نحو المهام يعني تركيزك على ما يجب إتمامه، بدلًا من كثرة التفكير فيمن يجب أن يكون ضمن مجموعة العمل، وتفكيرك فيما يجب أن يتم، ثم تشرع فيه. ولا يعني هذا بالضرورة عدم اهتمامك بالآخرين، لكنك تضع المهمة أولًا. صحيح أنك قد تتحدث عن كرة القدم والعطلات، لكنك تفعل هذا بعد إتمام العمل أو أثناء فترة تناول الغداء مثلًا.



مزايا سلوك صاحب توجه المهام

لا يحتاج أصحاب أسلوب التوجه نحو المهام إلى دعم كبير لكي ينجزوا عملهم. ولا ينجرفون بسهولة في المشكلات الانفعالية، وبالتالي لا يفقدون تركيزهم كما يحدث مع أصحاب التوجه نحو العلاقات، لذا يكون من الأسهل عليهم المضي قدمًا.

مساوئ سلوك صاحب التوجه نحو المهام

نظرًا لوجود عدد هائل من المهام التي تتطلب تعاونًا، قد يتجاهل الرئيس صاحب التوجه نحو المهام التفكير في آراء وأفكار بقية أفراد فريق العمل. وتظهر المخاطرة عندما يمضي الرئيس قدمًا بدلًا من أن يستمع إلى آراء الآخرين. ولأن أغلبية الناس يتجهون، في الواقع، نحو العلاقات، فقد تنشأ الصراعات في بعض الأحيان بسبب النظرة إلى أصحاب توجه المهام باعتبارهم قساة وغير مراعين للآخرين.

المتوجه نحو العلاقات: يهتم بالعلاقات أكثر مما يهتم بالمهام والمشكلات الملموسة

يركز الرئيس صاحب التوجه نحو العلاقات بدرجة أكبر على الناس في مكان العمل وعلى تفاعلاتهم، مقارنة بنظيره المهتم بالمهام. وهذا بالطبع لا يعني عدم انشغاله بإنجاز العمل، لكن العلاقات تمثل أهمية أعلى بالنسبة له. ولكي يعمل جيدًا في الفريق، فإنه يحتاج إلى أن يعرف زملاءه؛ أي يعرف من هم، ويفهمهم بقدر ما على الأقل. وحينها فقط يتم إنجاز العمل على أكمل وجه.

مزايا سلوك صاحب توجه العلاقات

بـكل تأكيـد يتصرف مثل هذا الرئيس بشكل أكثر طبيعية عند استماعه إلى آراء أو أفكار بقية أفراد الفريق. ولا يبذل جهدًا يذكر لكي يتذكر أن ينظر في وجوه الجميع، ويفكر فيما قد يعتقده الآخرون. والأرجح أيضًا أنه أقدر على إقناع زملائه وعلى التفكير المتأني في مختلف الأفكار قبل البدء في مشروع ما.

مساوئ سلوك صاحب توجه العلاقات

قد يميل إلى الاستماع أكثر إلى من يشبهونه من الأفراد بدلًا من استماعه إلى من يمتلكون المعرفة. وإذا تراجع أداء أحد أفراد فريق عمله، يشعر الرئيس صاحب التوجه نحو العلاقات من فوره بالانزعاج. لأنه سيتعين عليه حينها تقديم ملاحظات سلبية بشأن أدائه، وهو ما يحرص مثل هذا الرئيس على تجنبه، ويُفضِّل المحافظة على أجواء عمل إيجابية في المجموعة. ويسعد سعادة فائقة بتجنبه أي نزاع محتمل، وهذا معناه أن العمل هو الذي سيتضرر.

وهذا بُعد واحد لنظام نموذج ديسك. وهو بعد مباشر يسهل التعامل معه. بينما الجانبان المتضادان الآخران من الأضداد معتقدان قليلًا.

السلوك الانبساطي في مقابل السلوك الانطوائي

إن التحدي الأكبر يكمن في هذا البعد: السلوك الانبساطي في مقابل السلوك الانطوائي. والآن يصبح الوضع مثيرًا جدًّا للاهتمام، فقد تسوء الأمور حقًّا بين هذين الشخصين.

الانبساطي: أكثر اتجاهًا للخارج مقارنة بالانطوائي

إن الاتصاف بالانبساط في سلوكك يعني أنك عرضة للتأثيرات الآتية من خارج ذاتك. وهذا يجعل بعضًا من أصحاب هذا السلوك متوجهين نحو الفعل بطريقة تختلف عن المنطوين. وينتقل الأفراد الانبساطيون بسرعة مقبولة من التفكير إلى الفعل ويخصصون وقتًا أقل للتفكير. وغالبًا ما يتسمون بالتوجه نحو النتائج، ويحبون أن تمضي الأمور قدمًا.

تتوجه طاقة الشخص الانبساطي نحو الخارج؛ نحو الآخرين ونحو العالم المحيط به. كما أن تنوع الفكر أمر جيد يُكسبه القوة من العالم الخارجي، ولهذا يحب أن يحيط نفسه بأشخاص آخرين. وتتدفق الطاقة من خلال الأنشطة ومن خلال الوصول إلى أفكار جديدة طوال الوقت. ودفع الشخص الانبساطي للجلوس على الأريكة لكي «يستريح» قليلًا لا يؤدي إلا إلى خلق المزيد من الضغوط؛ لأن بقاءه وحيدًا هو أمر ممل ويستنفد طاقته، فمثل هذا الشخص يحب مناقشة الآخرين، ويفضل التعبير عن نفسه بالحديث وليس الكتابة، وتحتل التجارب أهمية كبيرة لديه، وإلا فإنه ينفصل عما يجري حوله.

وتلك هي نوعية الشخصية التي ابتكرت فكرة المخطط الهندسي للمكاتب المفتوحة، حيث تريد هذه الشخصية بث النشاط، والاتخاذ السريع للقرارات، والتواصل عبر الحدود الفاصلة. وتستمد طاقتها من حركات الناس المحيطين بها. لكن ما حدث أن المخطط الهندسي للمكاتب المفتوحة يمتلئ بشخصيات أخرى انطوائية.

انبساطي ———— انطوائي

مزايا السلوك الانبساطي

نادرًا ما يُضيع الرئيس الانبساطي وقته في التحليل المفرط للبيانات والتفاصيل، أو في صب كامل انتباهه على من يحيط به. ويتصف مثل هذا الرئيس بالأنا العالية والوصول السريع إلى رأي بشأن إحدى المشكلات. وهذا يجعله من صناع القرار بطبيعته، ويسعد بالإقبال على المجازفات. عادة ما يتسم بالجرأة ولا يهاب أن يصنع لنفسه مكانًا وسط مجموعات أكبر من الناس. ونظرًا لتأثره بالانطباعات الخارجية، فإنه يحصل أيضًا على الكثير من الأفكار الجديدة.

الوجه الآخر للسلوك الانبساطي

في بعض الأحيان يتسبب التسرع، مثلًا في اتخاذ القرار، في إحداث مشكلات. فقد يصدر الرئيس قرارًا سريعًا لكنه خطأ، ويقف بنشاط يدافع عن أفكاره حتى بعدما يثبت الآخرون بوضوح عدم صلاحيتها. وبسبب الأنا العالية المتضخمة لديه، يتغافل في بعض الأحيان عن الاستماع إلى آراء الآخرين. وعادة ما تكون أفكاره هي الأفكار الوحيدة المقبولة من وجهة نظره.

الانطوائي: أكثر اتجاهًا للداخل مقارنة بالانبساطي

على الجانب الآخر لدينا الشخصية الانطوائية، وهي ناشطة في عالمها الداخلي. وخلف مظهرها الهادئ قد يظنه الآخرون. وهي أقرب إلى أسلوب «انتظر وسوف ترى». ويفكر الانطوائي مرتين قبل اتخاذ أي خطوة، وقد يقضي وقتًا كبيرًا في جمع المعلومات عند اتخاذه قرارًا مهمًا. ويحتل المسار نحو اتخاذ القرار الأهمية ذاتها - هذا إن لم يكن

أعلى أهمية - التي للقرار نفسه. ويستمد الانطوائي طاقته من قدرته على الانسحاب والتفكير بمفرده، فهو يحتاج إلى الانعزال، ولا يؤدي دفعه إلى الخروج للاختلاط أو الذهاب إلى حفلات لا تنتهي من أجل الاختلاط مع الآخرين إلا إلى إجهاده.

يوجه الانطوائي طاقته نحو الداخل، نحو عالمه الداخلي وما يجري فيه، ولهذا يحتاج إلى الكثير من الصمت والهدوء لكي يستطيع التركيز. وغالبًا ما يتسم بالحذر، ولا يكون ما يتوصل إليه من أفكار محض إلهام بل نتيجة إمعان الفكر، وهذا بعد جلوسه وتفكيره ليخرج في النهاية بالنتيجة النهائية. هو في الحقيقة يحتاج إلى التفكر ويقدر أهميته. وتحتل الكلمة المكتوبة أهمية لديه أعلى من الكلمة المنطوقة - وهذا عند توصيل المعلومة أو استقبالها على السواء. وهكذا، بينما قد لا يشارك في المناقشات، لكنه سوف يرسل بعدها برسالة بريد إلكتروني توضح رأيه.

تكره هذه الشخصية الانطوائية فكرة المكاتب المفتوحة، حيث تؤدي كل المقاطعات التي لا تنتهي وأحيانًا الضوضاء في بيئة العمل إلى اضطراره لكي «يبدأ من جديد» في كل فكرة، وهذا على مدار يوم العمل كله؛ لأنه لا يستطيع التفكير بوضوح في مثل تلك الأجواء. وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الشخص الانطوائي الفعلي، يكون عند العمل في بيئة مكاتب مفتوحة أشبه بمن هم في حالة سُكْر، ما يؤدي بكل وضوح إلى أن يفقد مهاراته.

مزايا السلوك المنطوي

لا يرجح أن يتصف الرئيس المنطوي باللامبالاة بشأن أي شيء، بل يتصف بالدقة، ما يعني أن إجابته عن أسئلة معينة غالبًا ما تكون إجابات متأنية. ولا يمانع في أن ينتظر ويرى ويسمح للآخرين بأن يؤدوا أعمالهم دون أن يعوق أيًّا منهم. وغالبًا ما يُنظر إليه باعتباره شخصًا متواضعًا نادرًا ما يطالب بشيء دون أن يكون هناك سبب وجيه له.

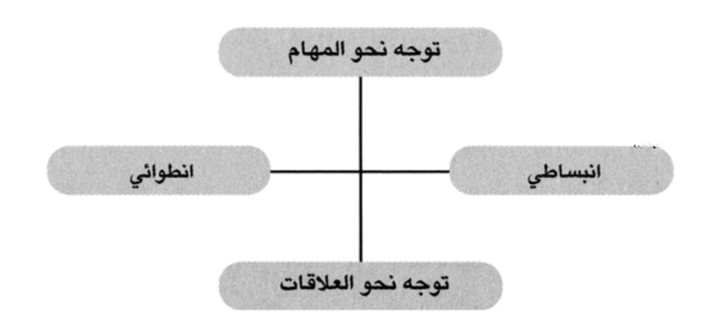
الوجه الآخر للسلوك الانطوائي

من الواضح أن الرئيس الانطوائي في بعض الأحيان ينتظر أكثر من اللازم؛ حيث غالبًا ما يجلس بهدوء في الاجتماعات دون أن يشارك أفكاره، وقد يفسر بعض العاملين، وخاصة الانبساطيين، هذا الصمت باعتباره موافقة، وهذا خطأ جسيم، لأن الصمت لا يعني الموافقة في هذه الحالات، بل يعني ببساطة أن الرئيس لا يفضل التعبير عن وجهة نظره، أو أنه ببساطة لم ينتهِ من التفكير في الأمر.

فيما يلي أساسيات نموذج مارستون. وكما يظهر أمامك، هناك نوعان من الاختلافات الحاسمة.

لكن ماذا عن الألوان، وما مصدرها؟

تظهر لدينا أربعة أنواع من الأنماط السلوكية المختلفة التي تنشأ من بُعدين أساسيين هما: المتوجه نحو المهام/ العلاقات، والمنبسط/ المنطوي. ومن أجل توضيح السلوكيات الأربعة الأساسية، فقد استعنت بألوان «لوشر» النفسية، وهذا هو المصدر الذي استقيت منه ألوان أنماط الشخصيات: الأحمر والأصفر والأخضر والأزرق.



اللـون الأحمر هو لون النــار، والأصفر لون الهواء، والأخضر يرمز إلى الأرض، والأزرق إلى السماء.

حسنًا، ما معنى كل هذا؟

هذا ما يرمز إليه كل لون:

الأحمـر، هو شـخص انبسـاطي موجه نحـو المهام، يحكمـه الدافع لتولي المشـكلات والتحديات الصعبة. وكلما صَعُبت المطالب كان أداؤه أفضل. وإذا سـارت الأمـور بمنتهـى السلاسـة، يصيبـه الارتيـاب ويتسـاءل عـن مكمـن الخدعـة؟ لمـاذا تسـير الأمور سـهلة إلى هذا الحـد؟ كان يجب أن تكـون صعبـة، وكان يجـب أن تكـون معقدة، فقـد كان ينبغـي أن أبذل فيها مجهـودًا، أو تنتـج عنهـا آلام بقدر ما، إن الألم هو مـا يقوي الفرد. ويحب هذا الشخص السرعة والفعل والحيوية.

وفي حين يتعلق الأحمر بالفعل، **فالأصفر، هو شـخص انبساطي موجه نحو العلاقـات**، يهتـم بالتفاعلات. وهو الشـخص الـذي يتعين عليـه دائمًا إقناع الجميـع بالتفكير والشـعور علـى النحو الذي يفكر أو يشـعر به. ولا يسـتطيع أن يغادر الغرفة حتى يتفق الجميع معه. ويرى ضوء الشمـس حتى في الوقت الذي تنهمر فيه الأمطار بغزارة! ويحب الأصفر أن تسير الأمور بسرعة.

الأحمر
كيف تتولى المشكلات
وتتعامل مع التحديات

الأزرق
كيف تستجيب
للوائح والنظم

الأصفر
كيف تتعاون مع الآخرين
وتحاول التأثير عليهم

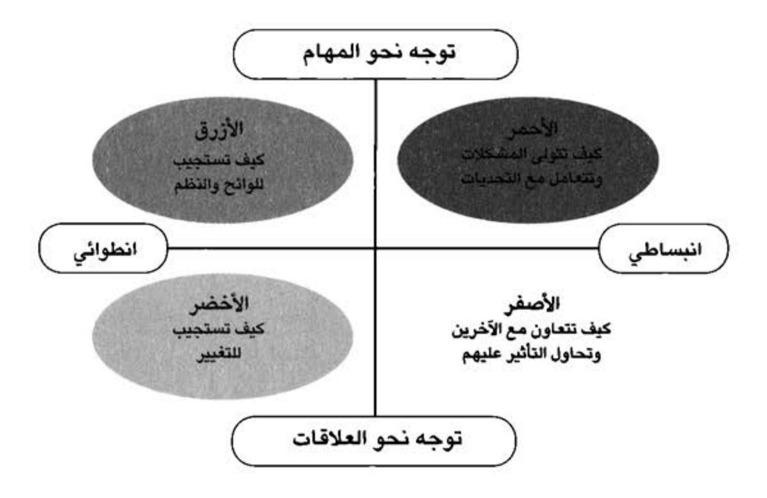
الأخضر
كيف تستجيب
للتغيير

الأخضر، هو شخص انطوائي موجه نحو العلاقات، يحب الاستقرار. إن الأخضر في أغلبه يعني قلة الاهتمام بتغيير الأوضاع. وحتى لو كان التغيير ضروريًّا، فسينظر إليه بعين الشك. والشخصية الخضراء هي من تقول أشياء مثل لقد كان الوضع أفضل في السابق، وإنك تعلم ما أمامك الآن لكنك لا تعلم ما قد يكون أمامك بعد التغيير، وما نعلمه أفضل مما لا نعلمه. وترفض الأفكار الجديدة بقولها عبارة *إن كل شيء جيد كما هو، شكرًا لك*.

أخيرًا، **الأزرق، هو شخص انطوائي موجه نحو المهام،** يهتم باللوائح والنظم، ويسير وفقًا للقواعد بحذافيرها ودائمًا ما يعلم المسار السليم للأمور، ويقرأ كتيب التعليمات الخاص بالأرفف الجديدة من شركة إيكيا بثلاث لغات فقط لكي يتأكد من فهمه الصحيح لها قبل حتى أن يفتح العبوة.

وتؤدي هذه الأنماط الأربعة مع توجه كل منها نحو المهام أو العلاقات والاختلاف فيما يتعلق بالانبساطية والانطوائية إلى سلوكيات مميزة.

ويظهر النموذج كاملًا هكذا.



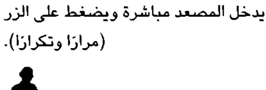
ما السلوكيات الملموسة الناتجة عن هذا التقسيم؟

إذا نظرنا إلى تأثير تلك الخصائص، فسنرى الاختلافات واضحة في كل النواحي. ويمكنك أن ترى فيما يلي عددًا من السمات المحددة المتعلقة بكل لون، وبالطبع توجد استثناءات؛ فدائمًا ما توجد استثناءات؛ لأن البشر معقدون وقد يصعب فهمهم. لكن كل سمة أو صفة قد تكون لصيقة الصلة باللون المعني (وستجد بعد ذلك مثالًا يوميًّا لما يمكن أن يبدو عليه أصحاب هذا النمط اللوني فيما يتعلق بهذه السمة).

المسيطر الأحمر	الملهم الأصفر	المتزن الأخضر	السلس الأزرق
مفعم بالطاقة	ثرثار	صبور	دقيق
طموح	متحمس	مسترخٍ	نظامي
قوي الإرادة	مُقنِع	متحفظ	ينأى بنفسه
منطلق	مُبدِع	موثوق به	منضبط
حلّال المشكلات	متفائل	هادئ	تقليدي
رائد	اجتماعي	مخلص	يبدو متشككًا
حاسم	عفوي	متواضع	موضوعي
مبتكر	مُعبِّر	متفهم	منظم
نافد الصبر	جذاب	دقيق	متحرٍّ
يريد السيطرة	مستمتع بالحياة	آمن	ساعٍ للمثالية
مُقنِع	مستغرق في شئون ذاته	كتوم	يحتاج لوقت
موجه نحو الهدف	حساس	داعم	متفكر
قوي	مُتكيِّف	مستمع جيد	منهجي
موجه نحو النتائج	مُحفِّز	مساعد	يبحث عن الحقائق
مُبادِر	مُشجِّع	مُنجِز	فطن
سريع الإيقاع	ميال للتحدث	حمول	باحث
منتبه للوقت	مرن	ينتظر ليرى النتيجة	يتبع اللوائح
انفعالي	منفتح	مراعٍ للآخرين	منطقي
متعنت	متوجه نحو العلاقات	يخفي مشاعره	مستقصٍ
مباشر	خيالي	متفكر	حي الضمير
مستقل	متساهل	ودود	حذر
			متحفظ

عُد إلى أعلى العمود التالي.

الأحمر



يدخل المصعد مباشرة ويضغط على الزر (مرارًا وتكرارًا).



الأزرق

يحسب في صمت إجمالي وزن الأفراد في المصعد ويقارنه بلافتة "أقصى حمولة مسموح بها". بل قد يستقل مصعدًا آخر إذا اختل حسابه.

الأصفر

يرى استقلاله للمصعد فرصة رائعة للدردشة مع أشخاص لم يرهم منذ وقت طويل. بل قد يُبقي باب المصعد مفتوحًا لبعض الوقت حتى يواصل حديثه مع شخص لن يستقل المصعد من الأصل...

الأخضر

في الحقيقة يضغط على زر "فتح الباب" حتى يتسنى للجميع الدخول.



فيما سبق تجد نموذجًا يوميًّا لما يبدو عليه كل لون. وتؤثر الألوان المختلفة في الفرد، وتحديدًا في عمله وفي قيادته. ومع مضيك في قراءة هذا الكتاب، ستجد نماذج عما تبدو عليه تلك السمات والسلوكيات في الحياة اليومية من وجهة نظر كل من الرؤساء والموظفين. وسأركز بالكامل على الحياة المهنية، نظرًا لأن هذا الكتاب يتناول العلاقة المهنية بينك وبين رئيسك.

{4}

كيف تفهم سلوك رئيسك وتتوقعه؟

إذا نظرت إلى كيف يعمل الناس بشكل عام، فستجد أنماطًا ظاهرة. إنك تعلم بالفعل أن البشر محكومون بانفعالاتهم، مع أن البعض يحب التشكيك في هذا الأمر - وغالبًا ما يكون هؤلاء من أصحاب نمط الشخصية الزرقاء - مع أنهم أيضًا محكومون بانفعالاتهم، لكن بصورة مغايرة قليلًا.

يتصف الرئيس صاحب نمط الشخصية الحمراء، دون غيره، بالحالة المزاجية الحادة؛ فقد يفقد أعصابه في جزء من الثانية. وبسبب نفاد صبره، يظهر رد فعله بصورة أسرع عندما يحاول الآخرون إبطاءه، أو يحاولون تأخير هذا العمل أو ذاك. ويبدو أن غضبه قيد الانتظار دائمًا، ويجب على الآخرين أن يتوقعوا هذا الغضب في أي وقت. حتى إذا كان قد تعلَّم أن يسيطر على نفسه وألا يظهر غضبه، يظل المحيطون به يرون (ويشعرون) بسخطه. ولا يرى الرئيس صاحب نمط الشخصية الحمراء أي جدوى من إخفاء انزعاجه، بل يطلق غضبه، وقد يكون غضبه عاصفًا، ما يجعل الكثيرين يتجنبونه ويؤثرون الصمت أمامه، ما يعني أن الرئيس صاحب نمط الشخصية الحمراء ينتهي به المطاف بالخروج من دائرة المشاركة، والابتعاد عن مصادر المعلومات المهمة.

بينما يتصف الرئيس صاحب نمط الشخصية الصفراء بالتفاؤل الشديد، حيث يرى الجانب المشرق من الأمور، ويجد صعوبة في التعامل بهدوء ورزانة مع الأخبار السيئة. والأهم أنه يريد أن يبقى إيجابيًّا طوال الوقت، ولهذا يحب أن يتجنب الأخبار السيئة. ويثق بأغلب الناس، وينشر طاقته ومشاعره الإيجابية أينما ذهب. لكن هذا يعني أيضًا اتصافه بالضيق أمام أي شخص يهدد إيجابيته. وقد يستغرق فترة أطول من صاحب نمط الشخصية الحمراء ليفقد أعصابه، لكنه قد يصل إلى حالة الغضب ذاتها. ولحسن الحظ غالبًا ما يستنزفه الغضب، وبعدها سرعان ما ينسى ما كان السبب في غضبه من الأصل. وتستمر الحياة، لكن قد يؤدي سلوكه هذا إلى شعور أفراد فريق عمله بأنهم لا يستطيعون إخباره بمشكلاتهم، وبالتالي يتجنبونها ويتجاهلونها بأية وسيلة.

إن الرئيس صاحب نمط الشخصية الخضراء غالبًا ما لا يسارع بالغضب - وربما لا يجنح للغضب على الإطلاق. وغالبًا ما يميل إلى إخفاء مشاعره، ما يعني عدم معرفة المحيطين به لما يفكر فيه. ولا يريد أن يشغل الآخرين بمخاوفه، ولهذا يلوذ بالصمت، وفي بعض الأحيان يكبت مشاعره القوية، ولا يُبدي أي شيء، ويستغرق وقتًا طويلًا قبل أن تصبح مشاعره الحقيقية بادية في سلوكه. وإذا سألت أحد هؤلاء عن أحواله، غالبًا ما ستكون الإجابة حسنة، لكنها لا تنبئك بأي شيء عن الوضع الحقيقي للأمور. لكن هذا السلوك قد يؤدي إلى نتائج كارثية عندما تفرط في التحمل وعدم التعبير المباشر. وعلى سبيل المثال، من غير المرجح أن يقوِّم موظفيه أصحاب الأداء الضعيف، ما يؤدي إلى إغضاب الآخرين الذين يؤدون كل ما عليهم بالفعل.

أخيرًا، لدينا الرئيس صاحب نمط الشخصية الزرقاء، ويرى الكثيرون أن هذه الشخصية تخلو من المشاعر، وهذا بالطبع ليس صحيحًا. وكلما سيطر اللون الأزرق على نمط الشخصية، زاد اتباعها للنظم بحذافيرها خوفًا من أن يظهر كرئيس غير كفء. ونظرًا لسيطرة هذه الشخصية على

تعبيرات الوجه ولغة الجسد، يسهل أن نغفل عما تشعر به في الحقيقة عند مواجهتها للتحديات. لكن غالبًا ما يرى الآخرون ذلك باعتباره حاجة ملحة للتحكم، كما لو كان ذلك هو الوسيلة الوحيدة المقبولة لتنفيذ المهام.

الين واليانج

إن لكل لون قوته الخاصة، وكذلك ضعفه، وعلينا أن ننظر إلى كلا الجانبين.

ولكي نجعل الأمر شائقًا، سوف ننظر إلى الألوان بناءً على لون رئيسك. ولعلك لا تملك بعد أية فكرة عن مكان رئيسك في التصنيف العام لقدرته على التواصل.

لهذا دعنا نر ما إذا كانت الصفحات التالية ستساعدك فيما يتعلق بالتحليل. وهنا المعرفة تعني القوة، وكلما زاد فهمك للألوان، سهل فهمك لرئيسك وسلوكياته. وقد يكون لشخصية رئيسك تأثير عميق على حياتك المهنية.

سلوكيات ألفا لدى شخصية الرئيس ذات النمط الأحمر الموجه نحو النتائج

كما ذكرت آنفًا، يبث الرئيس ذو نمط الشخصية الأحمر الطاقة والحماس في المكان، لكنه أيضًا يقدر النظام والهيكل الوظيفي، ويحب ترتيب الأعمال، ويقدر العمل، ويسارع بتولي القيادة. ويفعل هذا دون أن يحدث جلبة - بل بعفوية.

ولا يتحمل الرئيس صاحب هذا النمط التفاهات، ويقود عبر التحكم في سير العمل ووقت وتركيز فريق عمله. ودائمًا ما تتسم أهدافه بالوضوح والإيجاز، ما لا يجعل أي شخص يشعر بأي لغط يتعلق بأهدافه، ويمضي

فريقـه قدمًـا بوتيرة سـريعة. ويفضل هذا الرئيسـ أن يحافظ فريق عمله علـى مسـتواه العالـي في الأداء نظرًا لأنـه يقدر النتائج أكثر من أي شـيء آخر.

وهل هناك مساوئ؟

حسـنًا... إذا رأسـك سـابقًا رئيسـ ذو نمـط شـخصية أحمـر، فلعلك قد لاحظت تراجعًا في إبداعك في بعض الأحيان، وربما لا تشـعر بالحماسـ لتقديـم اقتراحاتـك وأفـكارك عندمـا تجـد رئيسـك فاتـر الحماسـ. أو بكلمـات أخـرى صريحـة: من المحبـط خذلانك فـي كل مرة تقتـرح فيها أمرًا. ويسـتطيع مثل هذا الرئيسـ في بعض الأحيان زيادة أوجه التشـابه بين أفراد الفريق، ويبدأ الجميع ببسـاطة في تقليد شـخصية الرئيس، بل قد يصبح سلوك البعض دفاعيًّا. وبعد كل ما سبق، أقول إن النشاط داخل الفريـق قـد يخفت إذا كان الرئيسـ مفـرط الهيمنة، وبالمثـل قد يتضاءل حافزك وحماسك للعمل بدرجة خطيرة عند السيطرة الزائدة للرئيس.

الأسلوب المرح لشخصية الرئيس صاحب النمط الأصفر الملهِمة!

إن الرئيس صاحب نمط الشخصية الصفراء ينشر الإلهام والطاقة. رائع! وغالبًـا مـا يضفـي على بيئة العمل أجـواءً مرحة، ويقـدر الحالة المزاجية الجيدة والأنباء الإيجابية. ويميل - من خلال شخصيته الجذابة وحماسه - إلى تشجيع فريق عمله على ابتكار الأفكار. وغالبًا ما تتسم القيادة لمثل هـذا الرئيسـ بالشـمولية التامـة - يجب علـى الجميع العمل معًـا! ويتوجه التركيـز نحـو التشـجيع علـى الإنجـازات العظيمة وخلـق رؤى شـاملة عن المستقبل.

هذا يبدو رائعًا، أليس كذلك؟

أمممـم. تتمثـل المشـكلة أحيانًـا في عـدم معرفتـك، بوصفك أحـد أفراد الفريـق، ما يجري. إذ يحب الرؤسـاء من هـذا النمط التحدث عن أحدث الأفكار وأعظمها، ودائمًا ما يغيرون أهدافهم ومفاهيمهم. ونظرًا لظهور أفكار جديدة طوال الوقت، ستمر أنت وبقية زملائك في الفريق بتحديات (أو بالأحرى: *مشكلات كبرى*) فيما يتعلق بمواكبة التغييرات المستمرة في اتجـاه العمـل. وقد يؤدي هـذا في بعض الأحيان إلى استسـلام فريق العمـل، فمـا جدوى اتبـاع روتين جديد أو مشـروع جديد إذا كان سيُنسـى بعد ثلاثة أسابيع؟

بين الذراعين الأمينتين لشخصية الرئيس صاحب النمط الأخضر الداعمة

ينصـب تركيـز الرئيـس صاحـب نمـط الشـخصية الأخضر عليـك وعلى بقيـة زملائـك في الفريق. ودائمًا ما سـتكون تحت نظره، وسـيبذل جهده لتوحيـد الـكل بـلا اسـتثناء تحـت مظلـة القيـم والأهـداف، أو ربما تحت مظلة الرؤية المشتركة. ومن المهم لديه أن يجد كل فرد مكانه المناسب داخل المؤسسة. ويدعم هذا الرئيس كل فرد في كل وقت، ويهوى أن يحل المشكلات عبر إشراك الجميع وعبر إجماع الآراء. وغالبًا ما يستمتع بثقة الآخرين ودعمهم؛ لأنه من اليسير عليه التعاون مع الآخرين.

هذا يبدو مريحًا حقًّا!

نعـم، بالتأكيـد. لكـن قـد يتسـم الرئيـس ذو نمـط الشـخصية الأخضـر ببعض الغموض عند تفويض الأعمال. حيث ترتكـز طريقة إدارته جزئيًّا

علـى توقعـه أن تعرف مـا يريده فعليًّا. وذلك لأن هذا الرئيس لا يستريح لفكرة إصدار الأوامر للآخرين، ولهذا يعبِّر عن نفسه بغموض شديد. ولا يصـل بالضرورة إلى مقصده مباشـرة، ويأمل أن تفهم أن الأمر لن يكون يسيرًا. ونظرًا لأنه من أصحاب التوجه نحو العلاقات، يمكنه في بعض الأحيان وضع الأولوية لعلاقاته أكثر من حرصه على إنجاز العمل. وإذا نشأت الصراعات، فقد يرحل هذا الرئيس نهائيًّا، لأنه لا يريد أن يعلم شيئًا بشأنها، ولهذا قد تحتاج أنت إلى أن تبحث عن مثل تلك المشكلات المخبأة، فمن يدري ماذا يتوارى خلفها؟

نمط شخصية الرئيس الأزرق شديد الانتباه والمدقق في التفاصيل

إذا كنت تهوى التحليل والوقوف على أصل كل ما يصادفك، فسوف يسهل عليك فهم الرئيس ذي نمط الشخصية الأزرق. إذ إنه من أصحاب التوجه نحو التفاصيل ويقود عبر تحليله للمشكلات وتفكيكها. ويتميز باحترافه حل المشكلات ما دام الأمر يثير اهتمامه. وتتمثل إحدى وسائل حله للمشكلات في إيجاد حلول معقدة نوعًا ما، وهكذا يصل إلى النتائج. ويتسم بقدرته على تمييز الكفاءات، وتقديره المهارات المهنية. ولن تثير علاقاتك مع أصحاب المسئولية إعجابه إذا كنت لا تستطيع أن تؤدي عملك.

النظام. هذا ما أحبه!

وفقًا لشخصيتك قد ترى أن رئيسك متحفظ بشكل ما، بل قد تراه باردًا. وربما لا يتسنى لك أن تعرفه جيدًا. فإذا كانت علاقتك برئيسك أمرًا يهمك، فربما تشعر بالإحباط لأنه نادرًا ما يخبر الآخرين بأي شيء عن نفسه. وقد ينخرط في مشكلات العمل أو أعباء المهام وينسى كلية أن

يدير فريق عمله. وغالبًا ما يتسم هذا الرئيس بأنه محترف في مجاله، لكنه كمدير قد لا يكون على القدر نفسه من المهارة.

إذن كيف تساعدك تلك المعلومات على مدار أيام العمل الاعتيادية؟

إنك تتفاعل بصورة مختلفة إزاء العديد من السلوكيات وبناءً على لون شخصيتك تتأثر سلوكياتك بسلوكيات رئيسك. فإذا كنت من أصحاب نمط الشخصية الأحمر، فلن تتفاعل إزاء الأسلوب المهيمن لرئيسك ذي نمط الشخصية الأحمر أيضًا. وإذا كان نمطك أصفر، فلن تنزعج إذا بدأ رئيسك كل عباراته بكلمة «أنا». وإذا غلب على شخصيتك اللون الأخضر، فقد ترى أنه من الجيد أن رئيسك لا يقوم أبدًا بدفعك بشدة إلى العمل. وإذا كانت شخصيتك زرقاء، فسوف تقدِّر طريقة إبقاء رئيسك ذي النمط الأزرق إحدى يديه على مكابح الطوارئ بينما تظل إحدى قدميه قريبة من دواسة المكابح. لكن كل هذا يعتمد على الموقف.

قد يلتزم الرئيس صاحب النمط الأحمر أحيانًا بالهدوء ويستمع بإنصات، ويتوقف هذا على ما إذا كنت قد تمكنت من التواصل معه أم لا.

ويستطيع الرئيس ذو النمط الأصفر - في أفضل حالاته - أن ينأى عن التحدث عن نفسه، ويسمح لك بالحوار.

بينما قد يسأم الرئيس ذو النمط الأخضر من كثرة الغموض ويحسم أمره. وعندها يلاحظ الجميع هذا الحسم.

وقد ينفتح الرئيس ذو النمط الأزرق - في حال وجود ضرورة تامة تستدعي ذلك - ويتعامل بصورة شخصية ودودة بعض الشيء. ومن يدري؟ فلعلك تسمع حديثه عن الحي الذي يسكنه، وما إذا كان لديه أولاد أم لا.

لا توجد قواعد لا تحمل استثناءات، فالبشر كائنات معقدة، حتى إذا كانت السمات الرئيسية لسلوك معين واضحة، فقد يستحسن ألا تجازف بكل شيء بناءً على معرفتك بما سيفعله رئيسك في الخطوة التالية. لكن بعيدًا عن الاستثناءات يظهر كل شيء ببساطة كبيرة.

هل تلعب البصيرة دورًا؟

لعلي استمعت إلى السؤال التالي آلاف المرات على مدار الأعوام العشرين الماضية: *الرؤساء عادة ما يكونون من أصحاب نمط الشخصية الحمراء، أليس كذلك؟* ليس لديَّ إحصاء دقيق، لكن يبدو أن هذه الشخصية تظهر بدرجة أكبر مع الارتقاء في المناصب. فهل يعني هذا أن الشخصيات الحمراء هي رؤساء أفضل؟ ربما نعم، لكن ليس بالضرورة. لكن ما نعرفه أن هؤلاء غالبًا ما يكونون أقوى من غيرهم، وأنهم لا يتراجعون إذا تأزمت الأمور. وهذا قد يفيدهم في طريق وصولهم إلى القمة.

لكن أهم ما قد تعلمته أثناء سنوات عملي مستشارًا في التطوير الإداري هو أن بصيرة الشخص غالبًا ما تسهم كعامل حاسم فيما إذا كان سينجح كرئيس أم لا. ولا يحتل أسلوب التواصل في حد ذاته أهمية كبرى، بل بالأحرى إن ما يميز الرئيس الناجح عن الأقل نجاحًا هو وعيه بأسلوب تواصله هذا، أيًّا ما كان الأسلوب. وكلما كان الرئيس أكثر معرفة بنفسه، استطاع قيادة الآخرين بصورة أفضل.

لا توجد أية طرق مختصرة هنا.

لقد تم إجراء بعض الدراسات التي تناولت البصيرة من جميع الجوانب. ووُجد أن الرئيس الذي يتمتع بدرجة عالية من البصيرة يجيد التواصل بمهارة، ويحقق نتائج أفضل، ويكسب ثقة فريقه. ويتسم هذا الرئيس بقدرته العالية على القيادة، ويستطيع التقدم بسهولة في حياته المهنية، ويتمتع بثقة عالية في النفس، وتسير علاقاته - داخل العمل

وخارجه – على نحو جيد. كما توصلت الدراسات إلى عرَض جانبي مثير للاهتمام – وهو أن هذا الرئيس يكذب بدرجة أقل مقارنة بالرؤساء الآخرين.

إذن لماذا لا تهتم باختيار رئيسك بدلًا من الاهتمام باختيار صاحب العمل؟

{5}

مجموعات الألوان الأكثر شيوعًا وكيف تتعرف عليها

نــادرًا مــا تتخذ الشــخصية لونًا واحـدًا، ولعلك بالفعل تعـرف هذا، وفيما يلي بعض الإحصاءات الداعمة. لكن من المهم أن تذكِّر نفسـك بأنه على الرغم من وجود أربعة ألوان أساسية فقط، يمكن جمعها بطرق عديدة.

تَظهر على ما يقرب من 5% من السـكان سـلوكيات يهيمن عليها لون واحـد فقـط من الألوان - الأحمر أو الأصفر أو الأخضر أو الأزرق - ويندر وجـود مثـل هـؤلاء، لكنهـم موجـودون، ويسـهل التعـرف عليهـم - مقارنة بشـخصيات تجمـع أكثـر مـن لـون - بسـبب سـهولة تمييـز سـلوكهم. ولا أتحدث هنا عن أفضلية الشـخصيات ذات اللون الواحد، بل أتحدث فقط عن سهولة تمييزهم. وهذا ينطبق على نقاط قوتهم وكذلك ضعفهم.

ومـع ذلـك مـن المواقـف الأكثـر شـيوعًا وجـود لونيـن يهيمنـان علـى شـخصية المـرء، وقـد يجمع المرء مـا بين اللونيـن الأحمـر والأصفر، أو الأزرق والأخضـر، فـي الحقيقـة قد يجمع ما بيـن أي من الألـوان. وبعيدًا عن التطرق إلى التفاصيل التقنية - يسـهل رؤية توليفة الألوان بمسـاعدة نموذج تحليل الشـخصية - هناك ما يصل إلى 80% من السـلوكيات التي تم تحليلها تمثل توليفة من لونين فقط. وهذا يعطي صورة أكثر توازنًا عن

هذا الشخص، فالشخصية التي تجمع بين الأخضر والأزرق لم تزل في الحقيقة شخصية انطوائية، لكنها ليست شخصية من الصعب إرضاؤها، ولا تخاف الصراعات بدرجة شديدة، ويمكنك وصفها بأنها شخصية لسلوك هجين لا يظهر كثيرًا، وينطبق هذا على كلا الجانبين الإيجابي والسلبي.

أخيرًا، نرى شخصيات تجمع بين ثلاثة ألوان مهيمنة، وقد تتألف من أي من الألوان.

المحفزون ذوو الشخصية التي تجمع بين الأحمر والأصفر: الإبداع والمرونة

تتسم الشخصية التي تجمع بين الأحمر والأصفر بالابتكارية والإبداع والحماس والمرونة. كما تحب الأفكار، وترى الإمكانات التي تلوح في الأفق بسرعة وسهولة، وتحب التفكير في المشاريع الجديدة، ومع ذلك قد ينطوي تنفيذ مثل تلك المشاريع على بعض العشوائية. لكن إذا كانت تلك الشخصية محبة لعملها، فسوف تداوم عليه لفترة طويلة.

داخل المجموعة، تقدِّم تلك الشخصية - التي تجمع بين الأحمر والأصفر - نفسها بجرأة. ولكي تتألق تلك الشخصية حقًّا، فإنها تحتاج إلى الدعم والموافقة. كما أنها تنشر حولها الطاقة والتحفيز.

تتحول تلك الشخصية إلى ما يشبه المحرك بين أفراد المجموعة.

وتتكيف دون جهد يذكر مع المهام الجديدة.

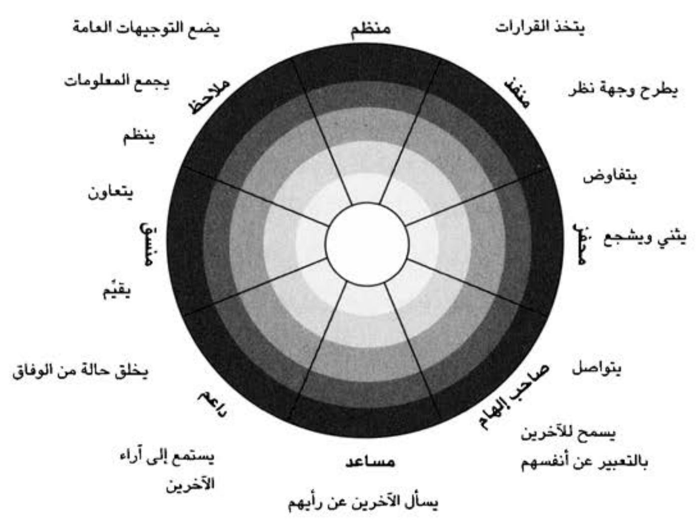
وتعلم كيف تقنع الآخرين وتستقطبهم.

وتتمتع تلك الشخصية بالجاذبية وتعتمد غالبًا على قدرتها.

وهي معتادة على تعدد المهام، لكنها تترك وراءها الكثير من الأمور غير المنتهية.

التركيز على المهمة

يحدد القواعد



التركيز على المهمة

تواجه الشخصية التي تجمع بين الأحمر والأصفر صعوبة بالغة في التعامل مع الشخصية التي تجمع بين الأخضر والأزرق دون سواها من الشخصيات، نظرًا لاتسامها بالمنهجية والنظام الشديدين، وهو ما يتنافى تمامًا مع الشخصية التي تجمع بين الأحمر والأصفر.

المساعدون ذوو الشخصية التي تجمع بين الأصفر والأخضر: الانفتاح والتفهم

تميل الشخصية التي تجمع بين الأصفر والأخضر إلى التوجه نحو العلاقات. ويظهر على صاحبها الانفتاح والاستمتاع بالمشاركة، وغالبًا

ما يتسم بالتفهم الشديد للآخرين، ويأمل أن يلقى المحبة، وقد يتسم بالدفاعية عن الآخرين. كما يريد أن يشعر بقيمته، لكن غالبًا ما يرتكز تقديره لذاته على ما يعتقده الآخرون عنه. وبمقدوره أن يكيف نفسه بدرجة كبيرة في بعض الأحيان تصل إلى التكيف ما أشياء قد تسبب له الانزعاج؛ وهذا حتى ينمدج مع الآخرين. وعندما يقدِّم المساهمات، فإنه يريد شيئًا في المقابل - ولو بعض الانتباه على أقل تقدير.

في داخل المجموعة غالبًا ما تتجاهل الشخصية المذكورة مصلحتها بشكل تام ما يسهل بالطبع التعاون معها. وقد تصبح هذه الشخصية لا غنى عنها بالنسبة للآخرين ممن سيبدأون الاعتماد عليها أيضًا في شئون أخرى - ربما تكون شخصية.

تقدِّر هذه الشخصية المهام التي تحتل العلاقات أهمية فيها.

يسعدها تولي دور المساعدة والنصح.

تتسم بالإخلاص الشديد للمجموعة.

تميل هذه الشخصية للشعور بأنها أدنى من الآخرين، ما يؤدي إلى بحثها عن الأشخاص ذوي السلطة، ويمثل هذا على سبيل المثال صعوبة واضحة في الوضع الإداري.

وتجد تلك الشخصية ذات اليد الممدودة دائمًا للمساعدة صعوبة بالغة في التعامل مع المنظمين ذوي الشخصيات التي تجمع بين الأزرق والأحمر ممن تنظر إليهم كشخصيات رسمية وغير مرنة وشديدة التركيز على عملها.

المنسقون ذوو الشخصية التي تجمع بين الأخضر والأزرق: المنهجية والتنظيم

تتسم مثل هذه الشخصية بالتفكير والتساؤل في كثير من الأحيان عما يحيط بها. وتستطيع معالجة كم كبير من البيانات وتقييمها بوضوح

وكفاءة. وعلى الرغم من مهارتها الفائقة في مجال عملها، لكنها كثيرًا ما تقلل من شأن كفاءتها، ولهذا تحتاج في بعض الأحيان إلى شخص آخر يسلط الضوء عليها.

وتتسم هذه الشخصية بالولاء للعمل والالتزام الشديد به.

ولا يمثل بقاؤها في الوظيفة نفسها على مدى سنوات عديدة أية مشكلة، بل على العكس غالبًا ما تفضل هذا.

في داخل المجموعة تتولى هذه الشخصية دور المنسق، وتظهر في بداية المشروعات القيمة الكبيرة للسمات التي تتصف بها من حسن الاستماع والحس التنظيمي. وتحرص هذه الشخصية على إتمام المهام كما ينبغي، لكن إذا شعرت بالتهديد، قد تفاجئ نفسها ومن حولها بقوة دفاعها عن نفسها.

وتستمر في تقديم المساعدة ما دام الأمر منطقيًّا.

وقد تجد الشخصية المذكورة صعوبة في فهم احتياجات الآخرين، وتتشكك في دوافعهم في بعض الأحيان.

لا تتصرف أبدًا بتهور، ولا يُشتتها ما يدور من حولها.

تتحلى الشخصية التي تجمع بين الأخضر والأزرق ببعض الصبر مع من يختلفون عنها، مثل الشخصية المحفزة التي تجمع بين الأحمر والأصفر، التي تراها باعتبارها نموذجًا طائشًا يسهل خداعه، لحسن الحظ.

المنظمون ذوو الشخصية التي تجمع بين الأزرق والأحمر: العقلانيون والمنضبطون

تتسم الشخصية المنظمة بالعمل الجاد والعقلانية الفائقة والاستقلالية. وتزن عادة ما بين السلبيات والإيجابيات، وما بين السرعة والحذر قدر المستطاع. وتسعى دائمًا إلى تحسين نفسها وتجنُّب أي من الأخطاء. ويتسم كل ما تجريه من نقاشات بالمنطقية، ويبقى الجدل قائمًا حتى يستقر الأمر.

يرى الآخرون تلك الشخصية باعتبارها مغرورة ومتشككة ومتحذلقة.

تطالب الشخصية المنظمة بأن يتسم رئيسها بمواصفات مهمة؛ حيث يتعين عليه أن يتسم بالصدق والوضوح وأن يقدِّم دائمًا التوجيه المباشر.

وتشعر الشخصية المنظمة بالراحة ما دامت مسئولياتها واضحة وكانت قواعد المكان سارية.

تشعر تلك الشخصية في داخل المجموعة بالرضا بدرجة مستغربة إذا دافع الجميع عما تدافع هي عنه. وتكمن قوتها في قدرتها على التنظيم. لكن للأسف، قد يقيدها نقدها لذاتها، الذي لا يهدأ بشأن كل ما كان يمكن إجراؤه بصورة مغايرة وعلى نحو أفضل...

لا تحب الشخصية المنظمة أن يخبرها أحد بما كان يجب فعله أو كيف كان يجب فعله.

وتضايق الآخرين برفضها أن تستسلم.

يمكنها أن تركز جيدًا ويبقى تفكيرها واقعيًّا.

ترى الشخصية المنظمة التي تجمع بين الأزرق والأحمر المساعد الذي يجمع بين الأصفر والأخضر باعتباره كابوسًا لا ينتهي، لأنها تراه كشخص عاطفي لدرجة تضر بالصالح العام.

والآن، كان هذا أكثر مما يمكن متابعته...

عندما ننظر إلى مجموعات الألوان تصبح الأمور أشد تعقيدًا.

يجب ألا يقتصر انتباهك على الأنماط الأربعة الأساسية للسلوك وحسب، بل يتعين عليك أيضًا الانتباه إلى كيفية تفاعل بعضها مع بعض. وفيما سبق تناولنا أربع مجموعات شائعة، لكن هناك مجموعات أخرى.

يتصرف الرئيس الذي يجمع بين الأخضر والأزرق مع زيادة الأخضر لديه مقارنة بالأزرق بطريقة معينة. بينما الرئيس الذي يجمع بين الأخضر

والأزرق مع زيادة الأزرق لديه مقارنة بالأخضر توجد لديه أمور مشتركة بينه وبين الرئيس الأول، لكنهما غير متماثلين. وإذا كنت سأتحدث عن شخصية تجمع بين ثلاثة ألوان، فسيتعين علينا حينها البدء في الانتباه جيدًا؛ لأنه كلما زادت العوامل، صارت رؤية الفوارق الدقيقة أكثر صعوبة.

ووفقًا للإحصاءات غالبًا ما يكون رئيسك واحدًا من تلك المجموعات اللونية التي تجمع بين لونين، ونظرًا لوجود 4 من بين 5 أفراد ينتمون لتلك المجموعة، يمكنك أن تفترض أن الجواب سيكون في متناول يدك.

لكن لعلك تسأل نفسك، ماذا عن الشخصيات الحمراء والخضراء؟ أو الزرقاء والصفراء؟ حسنًا، تظهر هنا صعوبات أخرى بالطبع. لأن الشخصيات التي تجمع بشكل مجرد ما بين اللونين الأحمر والأخضر (أي، بمقدارين متساويين تمامًا لدى الفرد) هي - لسبب ما - غير شائعة. والحقيقة أن الجمع بين الأزرق والأصفر هو الأكثر شيوعًا. ولا يدري أحد السبب في ذلك. إذ تجمع الشخصية الأخيرة ما بين التحليل والإلهام، ويظهر لديها قدر كبير من البصيرة.

ويعد السبب الرئيسي لمناقشتي الألوان الأربعة الأساسية، كل على حدة - رغم ما تنبئنا به الإحصاءات - هو رغبتي في الوضوح بشأن خصائص كل منها، ونوعية السلوك الناتج عن كل منها. وأثق بأنك ستتمكن من تجميع قطع الأحجية معًا عندما تجد نفسك أمام شخص آخر.

يصر البعض على أنه لا يمكن قياس سلوكيات الفرد، ويصرون على خطأ ذلك نظرًا لصعوبته البالغة. بالطبع يمكن ببساطة أن يدفنوا رءوسهم في الرمال إذا كانوا لا يريدون رؤية الواقع، لكن كما وصفت آنفًا، يمكنك تدريب قدرتك على تحديد نوعية الشخص عبر الانتباه إلى مؤشرات بسيطة.

تخيل وصفة إعداد كعكة عادية، وستجدها تحتوي على الحليب والدقيق والسكر والبيض والبيكينج باودر. وينتهي بك المطاف، وفقًا لما تستخدمه من مقادير لكل مُكوِّن، بإعداد كعكة شهية أو غير شهية. لكن

إذا أردت أن تفهم كيفية إعداد الكعكة على نحو سليم، فستحتاج إلى أن تعرف دور الحليب وكميته، وسيفيدك أن تعلم ما تأثير البيكينج باودر.

تعلَّم معظم من تلتقي بهم من أفراد - مع وجود بعض الاستثناءات من حين لآخر - أن يبتسموا ويومئوا ويبدو عليهم كما لو كانوا مستمتعين بصحبتك. وهذا بالطبع جزء من التكيف السلوكي للفرد والاندماج في المجتمع، وهو ما يسمى بالتظاهر. لكن الطريقة المثلى لرؤية اللون الحقيقي للشخص، هي ملاحظته عندما يظن أن لا أحد يراقبه، حاول أن تراه في موقف لا يستدعي التكيف.

إن أفضل نصيحة يمكنني تقديمها لك هي أن تتصرف بابتهاج وانتباه عندما تلتقي بأشخاص جدد. لا تشرد ببصرك حينها أو تقف معهم بينما يكون ذهنك شاردًا بعيدًا عنهم. وإذا كنت تندمج مع الحضور في إحدى الحفلات، فانتبه إلى ما يقوله الناس، وتوقف عن الانتقال من مكان إلى آخر حتى تصادف شخصًا يثير اهتمامك. وكن حاضرًا وموجودًا ومنصتًا، وفكِّر وحاول أن تعرف ما نوعية الشخصية الواقفة أمامك. وستتعلم الكثير عبر استشعارك هذا.

وبين الحين والآخر، ألتقي بأشخاص يقولون إنهم لا يريدون فعل أي من ذلك، ويرفضون أن يقسِّموا الأفراد وفقًا لنظم معينة، ويقولون إنه من الخطأ تحليل شخصيات وتصنيفها. ويفضلون بدلًا من ذلك أن يعتمدوا على ما يمكن تسميته بـ «الحدس».

يمكنك أنت أيضًا الاعتماد على الحدس، ولعل هذا، في الحقيقة، هو ما يفعله أغلبيتنا!

تعريف أينشتاين للجنون

إن السبب الأساسي وراء قلة وعينا بالآخرين، حسب ظني، هو الاستسهال. فهناك الكثيرون ممن لا يريدون تكبد العناء لمعرفة دوافع ومحفزات

الآخرين، حيث يبدو من العسير الاستيعاب الحقيقي لتلك البصيرة. وفي أسوأ الأحوال، قد تدرك أنك بحاجة إلى تغيير سلوكك أنت، ويا له من مجهود ضخم! ولهذا فالسبيل الأسهل هو أن تقول إنك تسير وفقًا لـ «الحدس».

لكن حدس من؟ حدسك أنت بالطبع، حيث ترتكب الخطأ الأساسي بأن تجعل نفسك نقطة للبدء. وهذا لا يمثل تعريفًا سليمًا للمهارات الاجتماعية.

لنفترض أنك تريد إجراء بعض التركيبات الكهربائية في بيتك، ولا تعرف الكثير عن هذا الأمر، لكنك تريد تركيب مقابس كهربائية جديدة. سوف تذهب إلى الكهربائي الذي سيوضح لك كيفية تركيبها. وحينها يمكنك تركيب أسلاك جديدة بنجاح. وقد لا تؤهلك هذه المهارة التي اكتسبتها لأن تصبح كهربائيًّا، لكنها تعني أنك تعلم الآن المزيد عن التركيبات الكهربائية. وإذا أردت نقل بعض المقابس من جدار إلى آخر، فستحتاج إلى تعلم المزيد، وبهذا ستعود إلى شخص مختص يوضح لك ما يجب عمله. وهكذا تستطيع نقل المقابس – وأصبحت حينها تعلم المزيد عن كيفية إجراء التركيبات الكهربائية. ومع ذلك أنت ما زلت شخصًا عاديًّا ولست كهربائيًّا على الرغم من أنك وسعت فهمك أكثر كثيرًا لكيفية إجراء التركيبات الكهربائية.

وبالطريقة ذاتها يمكنك التفكير في معرفتك بالألوان. فلا يمكنك معرفة كل شيء دفعة واحدة، لكن إذا كنت مهتمًّا بالأمر، فسوف تتحسن في تواصلك مع الآخرين. وبالطبع قد أبدو متغطرسًا بعض الشيء، لكن فكرة اتباع «الحدس» هي فكرة ساذجة يمكن لأي شخص اتباعها، وهذا بالتحديد ما يخلق الكثير من الصراعات المحيطة بنا. بينما توجد قلة قليلة جدًّا تبذل جهدًا للتأني في التفكير.

وكلما زادت ملاحظتك وتدربك على تمييز الألوان المختلفة للشخصيات المحيطة بك، تحسنت أكثر في «قراءة» الفوارق الدقيقة.

فكـر في الأمر باعتباره شـبيهًا بتعلم لغة جديدة، كلمـا زاد تدربك عليها، وتحسنت أكثر فيها. لكن لا تنسَ أن هناك الكثير من «اللهجات» في اللغة!

لنعد الآن إلى العنوان الفرعي: ما علاقة آينشتاين بكل هذا؟ حسنًا... قال آينشتاين إنك إذا كررت الشيء نفسه مرة بعد أخرى بالطريقة نفسها وتوقعت حدوث نتيجة مغايرة، فإنك مجنون. إذن انسَ موضوع «الحدس»، وابدأ الملاحظة خاصة ملاحظة رئيسك!

إذن ماذا يمكنك تعلُّمه من الكيفية التي يتصرف بها رئيسك؟

يتصرف الرئيس مثله مثل أي شخص آخر، فلديه جوانب سلبية وأخرى إيجابية. وربما تفهم شخصيته من فورك، أو قد يستغرق فهمك لما يثير حماسه بعض الوقت. ومع أن رئيسك هو قطعًا المسئول عن ضمان سلاسة التواصل بينكما، لكن يمكنك أيضًا المساعدة في هذا الشأن.

قد تشعر أحيانًا بمضايقة الرئيس لك، عندما يتصرف بحماقة ويقول أمورًا شديدة الفجاجة أو القسوة، لكن لعل هذا هو الرئيس ذو الشخصية الحمراء الذي لا يتيح لنفسه الوقت اللازم لتلطيف كلماته وتوصيل رسالته برفق. بالطبع هذا لا يعطيه عذرًا لفظاظة سلوكه، لكن إذا فهمت نيته من وراء سلوك معين، فربما يهدئ قليلًا ضيقك الشديد منه.

نصيحة: لاحظ رئيسك المباشر من كثب على مدى الأسبوع المقبل. كيف يتعامل مع الأمور ويتواصل ويتحدث ويعطي التعليمات والملاحظات؟ قم بكتابة ما تلاحظه في مذكرة (سرية) وحاول استنتاج بعض النتائج مما رأيته. والأرجح أنه يمكن تفسير الكثير مما تكتشفه من أنماط من خلال لون أو ألوان شخصيته.

والآن بات لديك أساس صلب لكي تبني عليه.

{6}

لماذا تشعر أحيانًا بكثرة الضغوط في العمل

مـا الذي يعنيه وجود لونين في شـخصية أغلب مـن نلتقي بهم من أفراد؟ ينتـج عـن وجود لونيـن ازديـاد في تـوازن بعض السـلوكيات؛ فقـد يصبح الرئيس ذو الشخصية الحمراء والمتمتع بالخصال الصفراء «لينًا» بعض الشـيء في طريقته، ويتوقف عن أن يكـون مصدرًا لإزعاج المحيطين به، وإذا اجتمـع الأحمـر مـع شـيء مـن الأزرق، فالأرجـح أنـه سـيبطئ قليلًا، ويفكر في التفاصيل.

وإذا أضيـف الأحمـر إلـى شـخصية الرئيـس الصفراء، فإنـه يصبح أوضح قليلًا، لكن مع إضافة اللون الأخضر يصبح أكثر هدوءًا وحصافة.

وبالجمع ما بين الشخصية الخضراء للرئيس مع اللون الأصفر يزداد انفتاحًـا، ويسـهل عليـه اسـتيعاب الأفكار الجديـدة، وعند إضافـة الأزرق يزداد انطواؤه.

يصبـح الشـخص الأزرق التحليلـي أكثـر لينًـا وتقبـلا عنـد جمعه مع الأخضر، لكن عند جمعه مع الأحمر تزيد قسوته وتعجله قليلًا.

بعد إلقاء محاضراتي غالبًا ما أتلقى أسئلة وردود فعل من الحضور كالتالي:

الشخصيات الحمراء هي شخصيات غير إنسانية، أليس كذلك؟

الشخصيات الصفراء هي شخصيات مريعة، ولا تسكت أبدًا!

الأفراد ذوو نمط الشخصية الخضراء يبدون مفرطي الكسل...

إن النمط السلوكي الأزرق البارد يُخيفني!

إن هذا النوع من التعليقات يُنبئني بشخصية قائله أكثر مما يشير إلى السلوك محل التساؤل. ولعل من الأنسب لهؤلاء جميعًا أن يهتموا أكثر بالملاحظة.

للأسف، عندما ننتقد سلوك شخص ما أو نمتدحه غالبًا ما يكون ذلك نتيجة مقارنته بسلوكنا نحن، ولعله من المستحيل أن نتجنب نهائيًّا استخدام أنفسنا كقاعدة للقياس، لكن من خلال المعرفة والبصيرة قد يتحسن فهمنا لأفكار الآخرين.

ولا يوجد تصنيف للسلوك يميل أكثر إلى الصواب أو الخطأ مقارنة بغيره. عندما ترى سلوكًا لا تفهمه، تذكّر التالي:

لمجرد أنك على صواب، فهذا لا يعني بالضرورة أن رئيسك على خطأ.

لكن عندما يُمنى التواصل بينكما بالفشل، تتولد الضغوط.

عندما تشعر بعدم الكفاءة

لعل أكثر عوامل الضغوط شيوعًا في العمل هو الشعور بعدم الكفاءة. وإذا أتممت 97 مهمة على مدار أسبوع شاق في العمل، ولم يزل أمامك ثلاث مهام باقية على مكتبك - بماذا تفكر وأنت في طريق عودتك إلى المنزل بسيارتك في مساء آخر أيام العمل الأسبوعية؟

هـل تهنـئ نفسـك علـى انتهائـك مـن 97 مهمـة، أم هل تعاني بسـبب الثـلاث الباقيـة التـي لم تنجزهـا؟ وإذا كنت مثل أغلبية النـاس، فسـوف تعـرف الإجابـة التالية: المهـام الثلاث التي لم تنجزها سـتظل تدور في رأسـك طوال طريق عودتك إلى المنـزل، وسـتبقى تلـك المهام في ذهنك طوال العطلة نهاية الأسبوع، وفي أسوأ الحالات ستقضي الثماني والأربعين ساعة تفكر فيما لم تفعله. ولعله كان هنـاك سبب منطقي دفعك لترك تلك المهام لتنفذها في النهاية، لكن عادة ما تنتج الضغوط من الشعور بوجود الكثيـر جـدًّا من المهام والقليـل جدًّا من الوقت، ولا يتوافر ببسـاطة وقت كافٍ لإنجازها.

ومـع ذلـك، لا يتعلق الأمر دائمًا بعدم توافر الوقت، بل أحيانًا ما يكون السـبب هو سـوء وضعك للأولويات أو فوضويتك وعدم إنهائك لأي شـيء، وأحيانًـا أخـرى يكـون السـبب هو إجبار نفسـك علـى تلبيـة متطلبات غير معقولة نهائيًّا.

وإذا كنت سيئ الحظ حقًّا، فسوف يرسل لك رئيسك رسائل متواصلة مـن البريـد الإلكتروني فـي يومي العطلـة (متعللًا بأنه لم يطلـب منك أن تفتـح صندوق رسـائل البريد الإلكتروني أثناء العطلـة). لكن هذا لا يهون مـن صعوبـة الأمـر - فقـد أدت هذه الوسـائل الرقمية بلا شـك إلى زيادة الأمـور صعوبة، وبات من السـهل جدًّا الوصول إلينا. لقد كان الفرنسـيون هـم أول مـن منعوا الرؤسـاء من إرسـال رسـائل البريـد الإلكتروني خارج ساعات العمل. ودعونا نرَ ما إذا كانت هنـاك دول أخرى ستحذو حذوهم.

وإذا كنـت مجهـدًا بالعمل وترزح تحت عبء ارتفاع التوقعات، فسـوف تشـعر بالضغـوط حتـى إذا كنـت تمتلـك الوقـت. حيث تـؤدي كثـرة العمل والمتطلبـات والتوقعـات إلى خلق الضغوط أو إصابتك بالحزن بسـبب قلة حيلتـك عـن التصـرف بشـأنها، أو إصابتك بـالأرق أو شـعورك بالصداع والآلام فـي أنحاء جسـدك. وقد تحتاج في بعض الأحيان إلى التحدث مع رئيسك.

يتفاعل الأفراد مع الضغوط بشكل مختلف

هذا العنوان منطقي، لكن هل فكرت على وجه التحديد في مدى الاختلاف في تفاعل الناس الواقعين تحت الضغوط؟ يرتبط التفاعل في بعض الأحيان بألوان شخصياتهم.

قد يتفاعل أصحاب الألوان المختلفة مع الحدث نفسه بطرق مختلفة، وقد يتعايش الفرد نفسه مع أحداث مماثلة بطرق عديدة في مناسبات مختلفة. ويرجع هذا جزئيًّا إلى التوقيت وما يشعر به الفرد. وإذا كنت قد حظيت قبلها بقسط كبير من الراحة، وتشعر بأنك على خير حال، حينها سترى العمل الأسبوعي الشاق بقائمة مهامه الطويلة باعتباره تحديًا محفزًا لك. لكن إذا كنت منهكًا ومتعبًا، فقد تتعايش مع الأسبوع نفسه باعتباره مريعًا.

كيف يؤثر أسلوب تواصلك - *لونك* - فيما تشعر به من ضغوط؟ الإجابة الموجزة، أنه لا يوضح الكثير عن الحد الذي قد تبدأ فيه الشعور بالضغوط. لقد التقيت بكل أنواع البشر ممن يعانون الإنهاك في وظائفهم، لكن سمات تواصلك تنبئ بالفعل بما يثير شعورك بالانضغاط، وكيف يكون رد فعلك الأرجح إزاء تلك الضغوط.

هل تعلم ما يثير شعورك بالانضغاط؟ هل تدرك كيف يكون رد فعلك عادة عندما تزداد الضغوط عليك؟ لا يدرك معظمنا أنماط سلوكه في ظل الضغوط. وعندما ينفلت زمام الأمور، عادة ما نركز على كيفية إنجاز الأمور، ولا نركز على كيفية عكسنا لتلك الضغوط على الآخرين.

إن أكبر الضغوط هو... رئيسك

تناولنا في الفصل السابق الحديث عن لون شخصية رئيسك، لكن يتعين عليك أيضًا أن تعرف لونك أنت؛ فهذا قد يقدِّم لك مفاتيح عن

سبب معاناتك من الضغوط، هذا إلى جانب أنك إذا فهمت مصدر تلك الضغوط، حينها يمكنك دائمًا إجراء مناقشة مع رئيسك. وإذا فهمت عوامل الضغوط الأساسية عليك، فحينها يمكنك أن تحرص على ألا تقع في شركها دون داعٍ. بل يمكنك أن تتواصل مع رئيسك مبكرًا عندما تبدأ الأمور في التحول إلى مشكلة. وإذا كان رئيسك شخصًا صالحًا، فسوف يساعدك. وإذا كان رئيسك غير كفء، فقد يكون هو السبب الحقيقي لما تعانيه من ضغوط. وهناك دراسات توضح التأثير الهائل للرئيس على سلامة موظفيه من عدمها. وإنني مقتنع تمام الاقتناع بأن القيادة السيئة هي السبب وراء الكثير من حالات الإنهاك في العمل.

وإذا تأملت القيادة كسلوكيات، يمكنك أن ترى أنماطًا مثيرة للاهتمام. ترى بشكل واضح وجود تأثير مباشر لرئيسك عليك بصورة يومية، إذا كان الرئيس يؤدي عمله جيدًا، فسوف يحفزك، أما إذا كان يؤدي عمله بصورة سيئة، فهذا من شأنه أن يُضعف حافزك.

قد تؤدي القيادة السيئة إلى تأثيرات خطيرة على سلامة فريق العمل أو على ما يسمى بـ «بيئة العمل النفسية الاجتماعية». وإذا كان رئيسك يفتقر بدرجة واضحة إلى الكفاءة، فإن هذا يؤدي إلى تحفيز استجابتك بدنية تجاه الضغوط.

النمط الأحمر: قريبة من نقطة الغليان

إذا كان نمط شخصيتك أحمر بالأساس، فستجد فيما يلي أمورًا من شأنها أن تتسبب في شعورك بالضغوط:

- عدم إشراكك في عملية اتخاذ القرار
- الافتقار إلى ما يثير حماسك
- عدم تحقيق أية نتائج

- إهدار الوقت وقلة الكفاءة بشكل عام
- الأعمال الروتينية
- عدم توليك زمام الأمور
- طلب الآخرين منك أن تخفض صوتك

تتمثل مشكلة أصحاب الشخصية الحمراء فيما يتعلق بالضغوط في أنها تؤدي إلى سلوكيات «غير جذابة على الإطلاق» (أو بالأحرى: *فظة*)، تُلقي من خلالها اللوم على الآخرين.

ونظرًا لأن هذه الشخصية غالبًا ما تكون محاطة بمجموعة من الحمقى، بالتالي يسهل عليها توجيه أصابع الاتهام إلى كبش فداء. وعادة ما تميل إلى كثرة الكلام عندما ترغب في إلقاء اللوم على شخص آخر نتيجة حدوث خطأ ما وتتصف الشخصية الحمراء بالمعايير العالية التي تضعها لنفسها، وتنتظر الكثير من رئيسها، وفي ظل الضغوط تزداد مطالبها ويرتفع صوتها.

إذا كانت شخصيتك من هذا النمط فلعلك تخشى الاستغلال، ونظرًا لإدراكك لجهدك واجتهادك، فقد تنزعج إذا حاول شخص ما إقناعك بتأدية المزيد من الأعمال، وتسأل نفسك لماذا لا يطلب ذلك من شخص آخر؟

ينطوي هذا الأمر على بعض التعقيد، فنظرًا لشخصيتك الحمراء، فإنك تفقد طاقتك إذا لم تجد ما يثير اهتمامك وتشعر بالملل. وبعيدًا عن الفشل، الذي يتبع هذا المسار بشكل ما، لا يمكنك التركيز على ما تحتاج إلى إنجازه، وقد تعلق في وضع لا تجد منه فكاكًا.

ويمثل العمل الروتيني معاناة، فإنك على كل حال ترغب في مواصلة المضي قدمًا، ولا تريد أن تشغل نفسك بالهراء اليومي المضجر الذي لا يقود إلى أي شيء. لا أعلم إذا كان هذا ينطبق عليك، لكن الكثير من الشخصيات الحمراء لا جدوى منها فيما يتعلق بالتفاصيل، ولعلهم

يعلمون ذلك عن أنفسهم. يتعين على شخص آخر أن يتولى تلك الأعمال الروتينية المملة، نظرًا لأنك يا صاحب الشخصية الحمراء تعتقد أن لديك نظرة أفضل للصورة الشاملة.

وإذا شعرت بافتقارك إلى صلاحية التصرف باستقلالية، فحينها قد تظهر المشكلات. حيث يجد الكثير من أصحاب الشخصية الحمراء صعوبة بالغة في عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار. ويرجع هذا من جانب، إلى اعتقادهم أن لديهم أفكارًا أفضل، ومن جانب آخر إلى أنه يتعين عليهم ببساطة أن يتولوا هم المسئولية عن المشروع.

قد تبدو الرغبة في السيطرة على الآخرين سمة سلبية، لكنها أيضًا تقع ضمن نطاق السلوك الأحمر. وقد تكون حاجة صاحب النمط الأحمر للتحكم شاملة. ولا يتعلق هذا بالتحكم في التفاصيل والحقائق، لأنه يهملها بشكل ما، بل يريد التحكم في الأشخاص المحيطين به؛ فيما يفعله هؤلاء الأشخاص، وما لا يفعلونه، وكيف يفعلون ما يفعلونه أو لا يفعلونه. ومن دون هذا التحكم يصاب بالإحباط. كما يكون لقلة النتائج أيضًا تأثير سيئ جدًّا عليه، وكذلك كل يوم لا يعمل فيه بكفاءة يترك أثرًا سيئًا فيه. فيما يتعلق بالتواصل، يكون أسوأ ما قد يفعله أي شخص أن يطلب من صاحب الشخصية الحمراء أن يهدأ أو يخفض صوته، لأن هذا يثير غضبه أكثر.

أو إذا قلت للشخصية الحمراء أن تهدأ وتخفف من توترها، وألا تفعل شيئًا لبعض الوقت. تكون لمثل هذه الأمور وطأة شديدة عليها. ولا يوجد أمر محبط أكثر من عدم قيام الشخصية الحمراء بأي نشاط. وفي حين قد ترغب الشخصيات الأخرى في الاسترخاء في العطلة الأسبوعية لشحذ همتها من جديد، لا تتوقف الشخصية الحمراء عن الحركة في وقت فراغها لتعود ثانية إلى العمل مفعمة بالطاقة في بداية الأسبوع بعد كل ما قد فعلته في العطلة.

هــذا مــا يعلمه القائــد الماهر، ويدرك ما قد يـؤدي إليه. بينما ينزعج القائد السيئ ويتصدى لطبيعة الشخصية الحمراء، في محاولة لكبحها، ويؤدي هذا إلى القضاء تمامًا على طاقاتها.

يجــب الانتبــاه إلــى إبقــاء الضغــوط فــي مســتويات يمكنــك إدارتهــا، وباعتبارك صاحب شخصية حمراء، احرص على أن توضح للآخرين إذا خرجت الأمور عن سيطرتك. وسيعلم الآخرون، وليس رئيسك وحسب، ما يحدث عندما تخرج الأمور عن السيطرة وتصبح حالتك المزاجية سيئة.

لكــن هنــاك حــلًا، حيث يمكنك تنفيــس بعض هــذه الضغوط وتخفيف حدة الموقف.

بعيدًا عن ســيطرتك على شــتات نفسك، قد تحتاج إلى فترة استراحة قصيرة أو الذهاب إلى المنزل أو القيام بنشاط بدني. أو يمكنك الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية أو الركض. فهذا عادة ما يفيد، وعند عودتك تكون الضغوط قد تبخرت.

إن النشــاط البدني هو شــيء رائع بالنســبة للشــخصية الحمراء. فكر فيما إذا كان هذا سيجدي معك نفعًا.

ضغوط النمط الأصفر: شديدة لأقصى درجة

إذا كانــت شــخصيتك صفــراء بالأســاس، فســتجد مــا يلــي مــن عوامــل الضغوط مألوفة لك:

- عدم الانتباه إليك أو تجاهلك
- الشعور بعدم ثقة رئيسك بك
- القيام بالمهام المملة والرتيبة
- التعرض للإقصاء خارج المجموعة
- سماع عبارات مثل *عليك أن تبدأ أخذ الأمور على محمل الجد*

- المجادلة بشأن أمور تافهة
- النقد العام

تتحول أغلبية الشخصيات الصفراء إلى أطفال صغار غاضبين عند تعرضهم للضغوط. ولا أتحدث عنك أنت بالطبع، في حال أن شخصيتك صفراء، لكن هناك شخصيات صفراء أخرى قد تصبح ساخطة حقًّا في حال وقوع خطأ ما. وقد تظل الشخصية الصفراء غاضبة لوقت طويل بمجرد وقوعها تحت الضغوط، ولهذا يتعين عليك أن تنتبه لذلك تمام الانتباه. وفي أسوأ الحالات، تزيد تلك الشخصية من فرض نفسها حتى أكثر من المعتاد، ولا تتوانى الأنا لديها عن تضخيم ذاتها تعويضًا عن حقيقة شعورها بالدونية. ربما تجد زميلاً لك على هذه الشاكلة.

لدى الشخصية الصفراء خوف كامن من الرفض اجتماعيًّا أو عدم الحب. ونظرًا لأنها من أصحاب التوجه نحو العلاقات، من المهم أن تكون «من بين أفراد المجموعة». ويمثل قبولها اجتماعيًّا عاملًا محددًا لما إذا كانت الشخصية الصفراء ستشعر بالراحة في بيئة العمل أم لا. بينما يؤدي تجاهلها أو تجاوزها إلى شعورها بالإحباط، وعندها تبدأ في التصرف بمرونة أقل. تريد هذه الشخصية أن تشعر بالأهمية، وقد يؤدي عدم وجود من يمكنها التحدث معه إلى إصابتها بضغوط حقيقية. حيث تحتاج إلى شخص تروي له حكاياتها، ودائمًا ما تسعى لإقامة الصلات.

وما سبق يعني أن الشخصية الصفراء تبحث بشكل دءوب عن مزيد من الاهتمام، وقد يظهر هذا من خلال المحادثات العادية، وكذلك من خلال الهاتف أو الرسائل النصية أو الفيسبوك. وإذا لم ينتبه إليها أحد، فسوف تقتنع بأنها لا تمثل أية أهمية في هذا العالم. ومن ثم ينشأ خطر محاولتها لتعويض هذا عبر البحث عن مزيد من الانتباه - فتلفت الانتباه إليها في مكان العمل، ولا تتوقف عن الحديث، وتفرض نفسها على الجميع

أثنـاء الاجتماعات، وفي العلاقات بين الزملاء. إن الشـخصية الصفراء الجريحة تضع نفسـها تقريبًا في كل موقف من المواقف وتشـرك الجميع في مشكلاتها.

إن التشكك والتشاؤم العاديين يكونان مملين بالنسبة للشخصية ذات النمـط الأصفر التي تريد أن تمرح، وتسـمع أخبـارًا جيدة، وتحظى بوقت جميل. وإذا رفض طريقتها أحد واسـتخدم (ما تراه الشخصية الصفراء باعتبـاره) عبـارات سـلبية، فعندئذ يتوقـف أمامها كل شـيء، لأن المزاح والمـرح والألعاب هي أمور مهمة بالنسـبة لهـا. وإذا كان الضحك في بيئة العمل يُعد «عدم تحلٍّ بالجدية» فسوف تشعر، باعتبارك صاحب شخصية صفراء، بالتقيُّد إلى أقصى حد.

وكمـا هي الحال مع الشـخصية الحمـراء، ترى الشـخصية الصفراء أيضًـا الروتيـن والأعمـال التي تتطلب تركيـزًا وبرامج الأعمـال الخاضعة للإشراف باعتبارها أمورًا سلبية. وترى تلك الهياكل الوظيفية باعتبارها مقيدة، وفي أغلب الوقت تراها سيئة. تمثل شخصية النمط الأصفر روحًا حـرة تحتـاج إلى بعض المسـاحة لكي «تفرد أجنحتها». وعلـى أية حال إن العفويـة الفطريـة لدى الشـخصية الصفـراء تمثل قوتهـا الحقيقية. وإذا كانت الأجواء المحيطة تخنقها، فقد تبدأ إظهار سـلوكيات شديدة السوء تجاه كل المحيطين بها.

وعلـى الرغم من لون شـخصيتك الصفراء، فإنك لا تخشـى الصراع بالضرورة، أو تشـبه بأية حال من الأحوال الشـخصية الخضراء؛ إلا أنك لا تحبـذ المواجهـات التي لا تنتهي، والتـي تنتج عنها اختلالات وتؤدي إلى فسـاد العلاقات. وقد تتجذر لديك بسـهولة أفكار مثل «لا أحد يحبني»، ما يؤدي، بالطبع، إلى التأثير سلبًا على كفاءتك.

وبالنسـبة للرئيس قد يصعب عليه جدًّا التعامل مع شـخصية صفراء واقعـة تحـت ضغوط حقيقيـة. وإذا كان رئيسـك في العمل كفئًا، فسـيعلم أن الشـخصية الصفـراء تفرض نفسـها وتتحدث كثيرًا جـدًّا عند وقوعها

تحت الضغوط. ولا يكون التفاؤل الذي يتحول إلى آراء بعيدة كل البعد عن الواقع محل ترحيب دائمًا في المؤسسات المختلفة. لكن الرئيس الكفء يعلم أيضًا أنه من غير المجدي أن يطلب الهدوء من الشخصية الصفراء، فهذا أشبه بحرمان المرء من الأكسجين. وتتمثل الوسيلة المثلى في أن تحصل على أفضل ما في تلك الشخصية السعيدة المتدفقة بالأفكار. وهذا يتطلب التزامًا.

وقد يتعين عليك في بعض الأحيان تولي مسئولية ما لديك من ضغوط، وتغير النمط، والحرص على قيامك بعمل ممتع، أي عمل على الإطلاق، فيمكنك مثلاً تنظيم القيام بأحد الأنشطة في العمل، وربما الخروج مع الزملاء بعد أوقات العمل - أي شيء من شأنه أن يلهيك عما يثير ضجرك وعن ضغوطك. واحرص على التفاعل اجتماعيًّا والاسترخاء والضحك والمرح. فكلما زاد حضورك مع الآخرين، زادت سعادتك. وحينها ستتمكن من إنجاز عملك على نحو أفضل بشكل كبير.

ضغوط النمط الأخضر: مدفونة في أعمق الأعماق

تختلف الشخصية الخضراء عن أي نوع آخر من الشخصيات فيما يتعلق بالضغوط. وقد تجد في القائمة التالية بعض الأمور الضاغطة عليك في حال كنت من أصحاب نمط الشخصية الأخضر:

- شعور عام بعدم الأمان
- أعمال لم يتم الانتهاء منها في العمل
- الكثير جدًّا من الشخصيات القريبة منك بشدة
- تغيرات مستمرة وغير مُفسَّرة
- صراعات - هذا أمر مؤكد

- دفع الآخرين لك لتكون محور الانتباه
- كل أشكال النقد - خاصة النقد العام

يجعلكم ما سبق، يا أصحاب النمط الأخضر، تشعرون بمنتهى السوء، بدرجات متفاوتة بالطبع. وتتمثل الصعوبة هنا في احتمالية عدم ظهور ما تشعرون به من الضغوط على وجوهكم، ويرتاح أصحاب الشخصيات الخضراء بإخفاء مشاعرهم، وعندما يقعون تحت ضغط، فإنهم يتصرفون باتزان، وتتسم لغتهم الجسدية بالرسمية والجمود، حتى يبدو عليهم الافتقار التام إلى المشاعر. ويتصرفون ببرود وعدم تفاعل مع الآخرين ممن يهتمون في المعتاد كثيرًا بأمرهم. ولا يحب أصحاب الشخصيات الخضراء هذا على الإطلاق، لكن هكذا تكون الحال في ظل الضغوط.

تؤدي الضغوط إلى تفاقم إحساسك - باعتبارك من أصحاب النمط الأخضر - بعدم الأمان، وخوفك من ارتكاب الأخطاء. وهذا يحدث سواء في مقر العمل أو في المنزل. وغالبًا ما تلوم نفسك، وقد ينتهي بك المطاف بالإخفاق التام وأنت تردد لنفسك: *أنا غبي!*

قد تنساق الكثير من الشخصيات الخضراء إلى العناد أو التعنت، وتحبط المحيطين بها عبر رفضها تغيير أي شيء. وحتى بعدما ترى أن موقفًا ما لم يعد مجديًا، تستمر في رفضها التصرف حياله. وقد يبدو هذا غريبًا جدًّا، لكن عناد الشخصية الخضراء يستولي عليها ويحول دون قيامها بأي شيء.

تخشى الشخصية الخضراء فقدان استقرارها وأمنها؛ حيث تمثل معرفتها للوضع الراهن وقدرتها على التحرك في إطاره ضرورة حتمية - من الناحية النظرية. ونادرًا ما ترحب الشخصية الخضراء بالتغيير - وتكره التغييرات السريعة على وجه الخصوص. وفي الحقيقة إن أي شيء غير متوقع يلقي عليها بضغط هائل. هل يُذكِّرك هذا بأحد؟

ومع ذلك ربما يكون أكبر مسببات الضغوط لدى الشخصية الخضراء هو الصراع. وإذا كنت من أصحاب هذه الشخصية فستستشعر احتمالية حدوث صراع في كل شيء؛ فقد تؤدي أية عقبة صغيرة - بغض النظر عن مدى ضآلتها - إلى نشوب صراع، وحتى المشادة الكلامية التي لا تستغرق أكثر من عشر ثوانٍ عن أفضل أنواع القهوة قد تكفي لدفعك إلى إعادة تقييم علاقتك بالطرف الآخر في المشادة. وقد تؤدي نظرة غير مقصودة من أحد الأشخاص أو قوله تعليقًا غير واعٍ إلى تعديل رأيك كلية في هذا الشخص.

يتعين على الجميع أن يوافق على كل شيء طوال الوقت، ونظرًا لاستحالة وجود مثل هذه المدينة الفاضلة على أرض الواقع، ترغب الشخصية الخضراء بدلًا من ذلك في أن تكون ضمن فريق يوافق فيه الجميع على أقل تقدير على إزاحة المشكلات الصعبة جانبًا. وإذا كان هناك شخص وسط المجموعة يواصل طرح الأسئلة والمشكلات الصعبة، تبدأ شخصيات خضراء أخرى في إيقاف هذا الشخص. وعلى كل حال من ذا الذي يريد أن يعمل مع شخص يسعى إلى المشكلات؟

عندما يتراجع إحساس الفرد بالأمان، يفقد طاقاته. وبالمثل عندما يُعيد الرئيس تنظيم فريق عمله، يتشوش كل شيء، وينتهي بك المطاف - كون النمط الأخضر هو المسيطر عليك - في الفريق «غير المناسب» (أي تعمل مع أفراد لا تُقدِّرهم لسبب أو لآخر) ما يؤدي إلى إثارة مشاعرك، لكن - كالمعتاد - ستعتمل تلك المشاعر داخلك ولن يلحظها الآخرون.

كيف يتعامل رئيسك مع هذا الأمر؟ هل يرى الرئيس إخلاصك في العمل، أم لا يرى سوى معارضتك السلبية؟ يمتلك الرؤساء الأذكياء إحساسًا فطريًّا يُمكِّنهم من تولي كل هذه الأمور، ويعلمون أنه يتعين عليهم الاستماع إليك يا صاحب الشخصية الخضراء، وإلا فسوف تلوذ بالصمت وتسقط في دائرة العناد والتجهم.

ونادرًا ما يكون هذا جيدًا.

لكن الخبر الجيد أن بوسعك أنت أيضًا أن تساعد نفسك؛ فيمكنك أن تطلب من رئيسك أن يخفف من مطالبه منك، ولو مؤقتًا على أقل تقدير. وخصص لنفسك «وقتًا للخمول» تقوم فيه مثلًا بأعمال البستنة أو النوم، أو غير ذلك من صور الاسترخاء. وقد يعني هذا أن تخطط لعطلة أسبوعية هادئة تخلو من الأنشطة، أو تبحث عن كتاب جيد لمؤلفك المفضل تستغرق في قراءة صفحاته على مدار يومين. لن تريد أن تفعل أي شيء على الإطلاق، ولا بأس ما دام هذا لا يهدد روتين حياتك اليومية. على الأقل حتى تهدأ الضغوط، وحينها ستعود ثانية إلى ما كنت عليه.

ضغوط النمط الأزرق: قريبة من درجة التجمد

هل اعتقدت أن أصحاب النمط الأزرق لا يسهل التأثير عليهم، أليس كذلك؟ ولا يوجد شيء يمكنه تغيير ملامح تلك الوجوه الشبيهة بالتماثيل (في بعض الحالات)، أليس كذلك؟ بلى هناك. وإذا كنت من أصحاب الشخصية الزرقاء، فستبدو صور الضغوط التالية منطقية بالنسبة إليك:

- التشكك في كفاءتك، مع أنك في الحقيقة خبير
- القرارات الفجائية (أي التي لم يُتأنَّ فيها) الصادرة من رئيسك
- كل أنواع السلوكيات المحفوفة بالمخاطر والأهداف البعيدة المنال
- مقاطعات الزملاء المتواصلة وغير المنظمة
- ما يرتكبه الآخرون من أخطاء ساذجة

- إطلاق الآخرين عليك لقب «متمسك بالتفاصيل» مع أنك لم تقم إلا بتوضيح كيفية سير نظم العمل
- الأشخاص العاطفيون الذين يتحدثون عن أمور شخصية

إذن كيف تكون حالك، باعتبارك صاحب شخصية زرقاء، عندما تقع تحت الضغوط؟ إن أبسط طريقة لوصف ذلك، هي أن تقول إنك أصبحت أكثر زرقة. وقد يصل تشاؤمك إلى أقصاه. نعم، قد تُغلف العالم كله ظلمة حاكلة قد تعاني خلالها من الاكتئاب. ومن الشائع الإصابة باللامبالاة، وقد لا تجد أي شيء يثير اهتمامك، كأن العالم قد وصل إلى نهايته، ونحن ضائعون.

تتصف شخصيتك الزرقاء بصعوبة المراس على نحو صعب الاحتمال، فقد تضغط مجازًا على فرامل الطوارئ لمجرد عدم وجود وقت لارتكاب أخطاء مزعجة الآن. وقد يستطيع الآخرون ممن يحيطون بك تحمُّل القليل من النقد، لكنك سوف تشير إلى كل تفصيلة دقيقة خاطئة لاحظتها وتنتقدها. والأرجح أنهم سيعتقدون أنك من ذلك النوع من الأشخاص الذين يتصرفون كأنهم عالمون بكل شيء.

باعتبارك من أصحاب الشخصية الزرقاء، فإنك تكره أي انتقاد يوجه لعملك. نظرًا لأنك تراعي ضميرك جدًّا فيما يتعلق بجودة العمل، وقد تصبح في مواجهة مشكلة حقيقية إذا لمح أحد أن عملك لا يرتقي إلى المستوى المطلوب أو أنك مخطئ بشأن مشكلة معينة. حينها ستتصدى له بكل وسائل الدفاع الممكنة. وإذا كانت شخصيتك واضحة الزرقة، فلن تتناسب معك اللاعقلانية والنتائج العاطفية، لأن مثل تلك الأمور يصعب عليك التعامل معها وتؤدي إلى الضغوط. وغالبًا ما لا تعلم ببساطة ما يجري، لأن التفكير العقلاني لا يوضح الأمور العاطفية وما تتسم به من ضبابية.

يمكنك مسايرة المجادلات المنطقية والأفكار المدروسة، لكن إذا طرأت تغييرات مفاجئة - أيًّا كان من طرحها - وأدت إلى إعاقة أجندة العمل، فلن يكون هذا التغيير مقبولاً على الإطلاق. ولن تتمكن من التركيز بعدها، ولن ترغب في التحدث عن هذا التغيير أو المشاركة فيه بأية صورة من الصور.

سترى المخاطر كأمر بغيض يجب توليه بعين الشك حتى إذا كانت لهذا التوجه الجديد فوائد منتظرة. بل ترى وجه المخاطرة فيه، حيث يؤدي هذا إلى شعورك بالضغوط لأنك لم تعد متحكمًا في الموقف، وهذا في حد ذاته مخاطرة.

وفي الحقيقة ينطبق الشيء نفسه على كل ما لا يمكنك التنبؤ به. ولا يجوز الخلط بين هذا وعدم رغبة الشخصية الخضراء في التغيير، حيث يتعلق الأمر أكثر بمسألة الحاجة إلى التحكم، وتجنب عدم المعرفة، وعدم امتلاك المعلومات. ودائمًا ما يريحك بشكل كبير أن تمتلك المعرفة وتتولى التحكم. وتريد ببساطة أن تكون مستعدًّا بالصورة الكافية. وإذا كان الاقتراح الجديد للإدارة قد تم تقديمه ضمن التقرير السنوي، فسيكون هذا مقبولاً.

إن هناك أمرًا آخر قد يتسبب في إصابة الشخصية الزرقاء بالإحباط الشديد وهو الأشخاص الذين يكسرون القواعد ويتجاهلون اللوائح. ونظرًا لأنك ما كنت قط لتفكر حتى في فعل ذلك، فقد يؤدي شعورك هذا في كثير من الأحيان إلى اشتباكات محتدمة بينك وبينهم. وتنظر إلى مخالفي القواعد بعين الرفض، وقد تقضي بعض الوقت في محاولة منك للتحكم فيما يفعله الآخرون أكثر مما تقضيه في تنفيذ عملك أنت.

إذا كان رئيسك يتسم بقوة الملاحظة، فحينها سيتفهم كيف يمكنك العمل في مثل تلك السياقات، وسيتفهم أنك عندما تقع تحت ضغوط، قد تنتقل من التوجه السلبي إلى التشاؤم الصريح.

بينما لا يفعل الرئيس السيئ سوى أن يقف مكتوف اليدين ويلح على الشخصية الزرقاء بسرعة إنجاز العمل، والتفكير الإيجابي، وتقبل الموقف، وقبوله. سحقًا! تلك ليست قيادة جيدة. دعنا نأمل أن يكون رئيسك أفضل من ذلك.

إن ما تحتاج له حقًّا هو العزلة التامة لكي تحظى بالوقت والمساحة اللازمين للتفكير. ونظرًا لرغبتك في تحليل الموقف وفهم كيف ترتبط الأمور بعضها ببعض، فإنك تحتاج لكل الوقت المتاح. اطلب أن تحظى ببعض المساحة، وبعدها ستعود ثانية إلى طبيعتك (المُدققة) في نهاية المطاف. لكن إذا سقطت في ظلمة اليأس، فقد تحتاج إلى أن تطلب المساعدة بشكل أكثر مباشرة. ولهذا حدد موعدًا للتحدث مع رئيسك، وتناول فيه بنود قائمتك عن التدابير الممكنة لحل المشكلة.

ماذا الآن؟

هل اكتشفت أن عوامل الضغوط التي تؤثر فيك تتوقف على توليفة ألوان شخصيتك؟ وهل اكتسبت أية أفكار؟

نصيحتي لك: أن تتقبل أنك مثل أي شخص آخر قد تعاني الضغوط، وهذا ليس نتيجة خطئك، بل هو مجرد نتيجة طبيعية للعالم الذي نحيا فيه. لكن قد يفيدك أن تعلم ما الذي يثير ردود الفعل الناتجة عن الضغوط. لأنك تستطيع حينها أن تتنبأ بها وتفهمها على نحو أفضل، ما يساعد على توازن حياتك بدرجة أفضل كثيرًا.

وإن أسوأ شيء أن تحيا بينما يطاردك عامل أو اثنان من الضغوط التي تضغط عليك لفترة طويلة، دون أن تفعل أي شيء حيالها؛ لأن هذا يؤدي إلى الإنهاك الوظيفي.

هل ترى نمطًا في عملك أو فيما تشعر به من ضغوط يمكنك مناقشته مع رئيسك؟ لأن أفضل ما يمكنك عمله هو أن تتحدث عنها، ويمكن للرئيس

الكفء أن يرى تلك الإشارات مبكرًا، بينما لا يراها الرئيس غير الكفء. ومن المتوقع منك دائمًا أن تقوم بأعباء العمل وتتحمل مسئولياته، لكن يمكنك أيضًا أن تطلب تهيئة ظروف عمل تتيح لك الاضطلاع بدورك.

إن رئيسك بلا شك شخص ممتاز، لكنه ليس قارئًا للأفكار، ولهذا قد لا يعلم ما يتسبب في شعورك بالضغوط، لكن إذا كنت تعلم أنت ما السبب فيها، فها هو ذا أمر يمكنك التحدث معه بشأنه. واحرص الآن على تحديد هذا الموعد مع رئيسك.

{7}

لماذا تحتاج بلا ريب إلى رئيس ذي شخصية حمراء

كيف تحمِل رئيسك على الاستماع إليك حقًّا

هناك خطأ في هذا العنوان.

نعم، ما الذي قلته سابقًا في هذا الكتاب؟ من المسئول عن ضمان جودة التواصل؟ صحيح أنني أرى أن الرئيس يحمل المسئولية الكبرى في التواصل، لكن هذا لا يعني إعفاءك من أية مسئولية، فلديك تأثير كبير على كيفية حدوث التواصل. إن أفكارًا مثل *إن تلك هي مهمة الرئيس وحده لكي يضمن سير الأمور كما ينبغي*، أو *هذا ما يتلقى أجرًا مقابله*، أو *إنها وظيفته وليست وظيفتي*، هي أفكار مفرطة في تبسيطها بينما العملية أعقد من هذا.

عندما تقول إنك غير مسئول عن ضمان جودة التواصل، فإنك تحوِّل نفسك إلى ضحية لا حول لها ولا قوة. وستبقى في حالة سلبية، تقل من خلالها قدرتك على التأثير على الوضع، ويتلاشى شيئًا فشيئًا أي أمل في التغيير.

إذا تخليت عن المسئولية بالكامل وتركتها لرئيسك، فستتمكن دائمًا من إلقاء اللوم عليه لضعف النتائج، لكن عليك أيضًا أن تدرك من الذي سيكون أكثر عُرضة للأذى على المدى الطويل. إذا كان رئيسك لا يفهمك، يمكنك أن تدعوه بالأحمق، أو بدلًا من ذلك، تحاول بنفسك الإمساك بزمام الموقف. من المؤكد أن الرئيس يتعين عليه أن يفهمك، وكان الوضع سيصبح مثاليًّا إذا امتلك الرئيس الأدوات المناسبة لتولي كل موقف من المواقف طوال الوقت، لكن إذا لم تكن هذه هي الحال - فماذا يمكنك *أنت* أن تفعله حيال ذلك؟

على سبيل المثال، إذا كنت تريد حقًّا تغيير بيئة عملك، فستكون مضطرًّا للعمل مع العنصر الوحيد الواقع تحت سيطرتك وهو - نفسك.

«لكنه حقي!»

منذ بضع سنوات دخل قانون جديد حيز التنفيذ في السويد، ينص هذا القانون على إلزام السائقين بالتوقف عند ممرات المشاة، وأن للمشاة حقًّا في الطريق، لعله قانون سديد، لكن إذا سألت هيئة المرور اليوم عنه، فإن القائمين عليها يوصون (وهذا بشكل ما أمر مخيف) بعدم استخدام ممرات المشاة عند عبور الطريق! والسبب في ذلك هو تزايد وقوع الحوادث في ممرات المشاة، بل تشير الإحصاءات إلى تزايد أعداد الحوادث عند أماكن عبور المشاه منذ تطبيق هذا القانون. وعلى الرغم من أن هذا أمر جنوني لكنه حقيقي!

إن تفسيري لتزايد الحوداث، وهو ما تدعمه الدراسات الرسمية أيضًا، أن: المشاة قد سلموا مسئولية سلامتهم إلى سائقي السيارات، حيث يخرجون إلى الشارع، ويسيرون في ممرات المشاة مباشرة، ويفترضون أن السائقين سوف يتوقفون لأن القانون يلزمهم بذلك.

هل فهمت وجهة نظري؟ إذا كان أمر ما في صالحك، فاحرص على الاشتراك فيه وتحمل مسئولية تحسينه. وسوف يستفيد الجميع - وليس أنت فقط - على المدى الطويل. وبناءً على ما سبق، إن السؤال المطروح هو: كيف «تقترب» من رئيسك، بناءً على لون شخصيته؟

أنت تحتاج إلى رئيس ذي شخصية حمراء أكثر من أي لون آخر

وفقًا للإحصاءات، تتزايد نسبة الشخصيات الحمراء مع الارتقاء في السلم الوظيفي. إذن، هل تتولى الشخصيات الحمراء الرئاسة بشكل أفضل؟ للأسف الإجابة ليست بسيطة، لكن سلوك الشخصية الحمراء يتضمن في الحقيقة بعض السمات التي تجعل صاحبها مناسبًا لمناصب معينة.

يجيد الرئيس ذو نمط الشخصية الأحمر التحلي بالموضوعية نظرًا لتوجهه نحو المهام، ما يعني أنه يفكر بعقلانية ويضع مشاعره جانبًا، وهذا يحدث، على سبيل المثال، عند اتخاذه للقرارات. وفي بعض الأحيان تجد أنك بحاجة إلى رئيس يستطيع أن يفكر بذهن صافٍ، أليس كذلك؟ ففي الوقت الذي قد يتباطأ فيه رؤساء آخرون على مدى أسابيع، يقوم هذا الرئيس دائمًا باتخاذ القرارات.

وتتسم الشخصية الحمراء بالكفاءة في رئاستها، ودائمًا ما تحقق الإنجازات. ولا تتوقف أبدًا، وتكمن أكبر نقاط قوتها في رغبتها في المضي قدمًا؛ لذا فالمؤسسة التي تريد شخصًا يدافع عن الأفكار الجديدة ويواصل النجاح سوف تجد في الرئيس ذي الشخصية الحمراء مرادها. ويمكن القول إنه على الأقل لن يموت أحد من شدة الملل!

كما أن وضوح صاحب الشخصية الحمراء يؤهله لأن يكون رئيسًا كفئًا، حيث يُقال دائمًا إن الرئيس يجب ألا يتسم أبدًا بالغموض. وبشكل عام إن الناس يكرهون الغموض ولا يعرفون ما الذي يفكر فيه رئيسهم.

وهذا نادرًا ما يحدث مع الرئيس ذي الشخصية الحمراء، لأنه يقول دائمًا ما يفكر فيه، ويوضح الاتجاه الذي يسلكه. وربما يتعين عليه في بعض الأحيان التوضيح أكثر بالكلمات، لكن بشكل عام لا يوجد افتقار إلى وضوح تعليماته.

ولا يتضايق الرئيس ذو الشخصية الحمراء من بعض المعارضة، فعدم وجود موافقة جماعية لا يُمثل بالنسبة له سوى مشكلة بسيطة. ومن المؤسف ألا يُقدِّر البعض الأسلوب المباشر لهذه الشخصية، لكنهم مع هذا يمكنهم تقبله. وتعمل المعارضة بل النزاع كذلك على شحذ طاقات أصحاب هذا النمط.

ولتوضيح ذلك: يمكن للشخصية الحمراء أن تتحمل الضربات بدرجة أفضل من الشخصيات الأخرى، بل قد تتحمل الكثير من الضربات، لكنها سرعان ما سترد الضربة. وإذا كانت شخصية الرئيس الحمراء مساندة للعمل الجماعي - وهذا بالطبع ما نرجوه - فتلك قيمة حقيقية؛ لأنه سيقدم حماية قوية في مواجهة كل ما يهدد الفريق، وهو مستعد دائمًا للمعركة.

إذن كيف تستطيع التعامل مع هذه الشخصية القيادية ؟

هذا وقت جيد لكي أذكرك بما كتبته منذ صفحات قليلة: أنت لديك مسئولية لضمان إقامة تواصل في مجال العمل مع رئيسك. وبعد انتهائك من قراءة هذا القسم سوف أذكرك ثانية.

إن جواب السؤال الوارد في العنوان بسيط: تبنَّ بعض سلوكيات النمط الأحمر.

التزم المباشرة والوضوح

لا تمتلك الشخصية الحمراء بشكل عام الكثير من الوقت، ويقل هذا الوقت لدى *الرئيس* ذي الشخصية الحمراء. كما يفتقر أصحاب هذا النمط إلى ما يسمى بالصبر. وما نتيجة ذلك؟ يؤدي الشرح المفرط والرتيب إلى إفقاد هذا الرئيس تركيزه بسرعة. ولن تحتاج إلى مكبر صوت حتى يسمعك، بل مثلما تقول زوجتي لي عندما أثرثر مطولًا وتريدني أن أختصر: «هذا كلام كثير».

لدى الرئيس مشغوليات كثيرة، وجدول أعمال يزخر بالمهام ويفيض، ولهذا يجب لأي أمر يتم اقتطاعه من وقته - الذي يتعين فيه إنجاز تلك المهام - أن يحمل أهمية عالية تضمن أن تجذب انتباهه ويخصص لها وقته.

عندما تعتقد أنك قد لخصت رسالتك أو عرضك التقديمي ليقتصر فقط على ما هو ضروري وحسب - زده تلخيصًا. حتى إذا كنت تفكر في توضيح خلفية الأمر، مثل لماذا باء المشروع بالفشل - لا تبدأ من تلك النقطة، بل ابدأ من المقصد الفعلي لكلامك.

المشروع قد فشل.

والآن لقد استحوذت على انتباهه كما أردت. فالرئيس ذو الشخصية الحمراء يعلم متى تراوغ ولا تنتقل إلى مقصدك مباشرة، ويدرك أن هناك مشكلة مرتقبة، لهذا ابدأ بالنقطة الأخيرة التي قد تكون مثلًا: *أريد أن نختار البديل الثالث*، أو *أحتاج إلى حاسب آلي جديد*، أو *لا أشعر بالراحة في وظيفتي*، أو *أحتاج إلى فترة إجازة*.

لقد فهمت الفكرة. فقل ما تريده بهذه الصورة وبهذه الطريقة المباشرة.

تحلَّ بالاحترافية

حاول أن يبدو عليك أنك تعلم جيدًا ما تفعله، التزم بالمهمة وبجدول أعمالك. وإذا كنت قد خصصت 30 دقيقة للتناول الدقيق للنقاط: أ، وب، وج - فافعل هذا، وابتعد عن أي شيء آخر. وستمضي الأمور سريعًا، والاجتماعات السريعة هي الاجتماعات الجيدة. وسيرغب رئيسك في معرفة ما إذا كانت هناك مشكلة، وأيضًا إذا كان هناك حل، وإذا لم توجد أية مشكلات، فلن تحتاج إلى حلول، أليس كذلك؟

لا يسعى الرئيس ذو الشخصية الحمراء إلى إجراء حوارات فارغة، وبمجرد الانتهاء من تناول موضوع ما، ينتقل مباشرة إلى المهمة التالية. هل هناك فاعلية أكبر من هذا؟ انظر إلى ما يتعين عليك القيام به، وبعدها وببساطة أغلق الأمر.

تلك هي الاحترافية. إذا رأى رئيسك أنك تتصرف بالطريقة نفسها، فحينها ستكتسب سمعة بأنك الشخص الذي ينجز المهام. وهذا ما يفضله معظم الرؤساء، أيًّا ما كان لون شخصياتهم.

جهز نفسك قبل الاجتماع وليس أثناءه

لا تَحضر الاجتماع لتبدأ التفوه بأي ما يتبادر إلى ذهنك عن أمور قديمة. صحيح أنه قد يكون من المسلي سماع حكاية طريفة حدثت في الصيف الماضي، لكن الرئيس ذا الشخصية الحمراء لن يفضل ذلك؛ لأن الشخصية الحمراء في العموم، والرؤساء منهم بشكل خاص، ينزعجون إذا أضعت وقتهم.

إذن، جهز نفسك جيدًا، واستعد مقدمًا، واحرص على ترتيب كل أوراقك. وإذا كان عملك على جهاز الحاسب الآلي، فافتح كل الملفات على حاسبك واحرص على ترتيبها بحيث تعلم أماكنها بدقة. وقد يطرح الرئيس بعض الأسئلة - ربما لن تتعلق بالتفاصيل، لكن يظل هذا محتملًا

- فإذا كان هناك ملف ناقص، فسيؤدي هذا تلقائيًّا إلى إحداث مشكلة، وإذا اضطررت إلى البحث عن معلومة، فسيؤدي هذا إلى إهدار الرئيس ولو ثواني من وقته.

وحينها قد يرفع الرئيس ذو الشخصية الحمراء هاتفه الخلوي، ويبدأ في قراءة رسالة بريد إلكتروني، أو إرسال رسالة نصية أو حتى إجراء مكالمة منه - أو يغادر الغرفة ببساطة بينما ما زلت أنت تبحث وسط ملفاتك التي لم تنظمها جيدًا، وهذا أمر سيئ.

احرص على أن تكون مستعدًّا، ولو كان هناك ما يصل إلى 95% مما قمت بتحضيره لن يتم اللجوء إليه قط، لأنك في المقابل ستبدو كشخص يعلم جيدًا ما يفعله.

ركز على النتائج والأهداف

بينما تحرص على الإيجاز والتزامك بجدول الأعمال، من الجيد أيضًا أن تركز على المكتوب في العنوان أعلاه. أنت قد أدركت بالفعل أن رئيسك متوجه نحو المهام. ولهذا بداية من الآن فصاعدًا، لن تطرح الكثير من الأسئلة عن أفراد الفريق وما يمرون أو يشعرون به.

لكن رئيسك لا يهتم حقًّا بالمشروع بأكمله - بل يقتصر اهتمامه على الناتج النهائي؛ أي النتيجة. وبادئ ذي بدء يمكنك تحديد هدف، ويمكنك أن تجعله هدفًا طموحًا. ولن تحتاج إلى تضخيم الاحتمالات كثيرًا بشأن المنتج الجديد أو طريقة سير العمل الجديدة؛ فتلك سمة خاصة بسلوك النمط الأصفر، ويفضلها الرؤساء من هذا النمط، لكن الرئيس ذا الشخصية الحمراء يؤمن بالأهداف المستحيلة («مستحيلة» = تعني تستغرق وقتًا أطول بقليل). لهذا استعد بامتلاك هدف في ذهنك.

وإذا كنت تتحدث مع رئيسك عن دورة تدريبية تريد الالتحاق بها وتحتاج إلى موافقته - فحدثه عن كيف ستساعدك هذه الدورة التدريبية

على أن تعمل بفاعلية أكبر. هل تحتاج إلى حاسب آلي جديد أو هاتف خلوي جديد أو برنامج جديد، أو سكاكين أشد حدة؟ إذن وضِّح له أنك تهدف إلى أن تؤدي عملك بصورة أفضل مستقبلًا وأسرع.

لكن حينها يظهر سؤال عن النتائج، كيف سارت الأمور في المرة الماضية؟ هل حققنا أية مكاسب من الاقتراح س؟ هل حققنا نتيجة جيدة عند استعانتنا بالمستشار ص لكي يساعدنا؟ كيف نستطيع تحسين النتيجة؟ وكيف نحقق المزيد من الأرباح؟

لا يسعى كل الرؤساء ذوي الشخصية الحمراء وراء المكاسب البسيطة، لكن من يريدونها يسعون وراءها. ويمكن قياس النتيجة بعدة سبل؛ فقد تتمثل في زيادة رفاهية الموظفين وراحتهم بمقدار س %، أو في تحقيق زيادة مستقبلية بمقدار 3 نقاط على الأقل في متوسط نتيجة استطلاعات رضا العملاء، أو في تقليل الفاقد، أو قد تكون أي أمر على الإطلاق، لكن الرئيس ذا الشخصية الحمراء يريد أن يرى أية نتائج فعلية، وإلا فلن تكون هناك جدوى من بذل الجهد، أليس كذلك؟

لا تأخذ أي شيء على محمل شخصي - أنا لا أمزح

لا أعلم لكم من المرات يتعين عليَّ أن أوضح أن الرئيس ذا الشخصية الحمراء لا يكون غاضبًا حقيقة - بل يبدو كأنه غاضب. إنه يقول الأمور كما هي ولا يحاول أن يخفف من وطأتها، بل ينظر في عينيك مباشرة بطريقة قد تشعرك بعدم الراحة. وأقر بأن هذا السلوك قد لا يكون مريحًا.

لا أحد يريد رئيسًا في العمل يضايقه، لكن يتعين عليك أن تدرك نيته من وراء بعض التعليقات. وإذا بدا أن رئيسك ذا الشخصية الحمراء ينتقدك، فهذا لأنه لا يحاول تلطيف رسالته، لكن يمكنك على أقل تقدير أن ترى أمانته. وعلى الصعيد الشخصي، أنا أحترم من يمتلكون القدرة

على أن ينظروا في عينيك مباشرة ويقولون إن هناك خطأ. وهناك الكثير من السويديين ممن يضمون قبضتهم في غضب ويدارونها في جيوبهم، لكننا نحتاج في بعض الأحيان إلى معرفة الحقيقة، حتى لو لم يكن من السار سماعها.

تُقال الآراء القوية بقوة ووضوح. لهذا، إذا سألت رئيسك عن أدائك في العمل، فسوف تعرف جوابه.

إن أداءك كان سيصبح أفضل قليلًا، لو أنك فعلت ما قلته لك.

سحقًا! لم يكن من المبهج سماع ذلك، كنت أفضل لو سمعت مثلًا أنني أُمثِّل قيمة حقيقية في الفريق!

لكن انظر إلى المعنى الحقيقي لتلك الكلمات؛ فمن الجائز جدًّا أنه *كان* بوسعي أن أحقق المزيد في المشروع إذا كنت قد فعلت ما قاله رئيسي، وبشكل ما قد تكون عالمًا بصحة هذا الكلام، لكن - وهذا مهم - أحيانًا ما يخطئ الرئيس، وما كان الأسلوب الذي اقترحه ليحقق النجاح، وفي تلك الحالة يتمثل الأمر الوحيد الذي يتعين عليك فعله هو أن توضح أنك لم تستطع اتباع اقتراحه بسبب كذا.

لا توجد غرابة في هذا التوضيح.

يخطئ الكثيرون بعدم معارضتهم للرئيس ذي الشخصية الحمراء مطلقًا، وتلك إستراتيجية نادرًا ما تنجح، لأنك إذا لم تعارضه، سيفسر هذا باعتباره موافقة، وبالتالي سيعتقد أنك موافق تمامًا على القيام بعمل لم تقم قط بقول «نعم» عليه.

الخلاصة: إذا لم ترغب في معرفة ما يظنه رئيسك عنك - فلا تسأله، لكن ستبقى هناك مخاطرة بالطبع بأنك ستعرف رأيه على أية حال.

هل هذا كل شيء؟

لا، في الحقيقة هذا ليس كل شيء. لا يقتصر الأمر على ما يمكنك فعله لفهم رئيسك ذي الشخصية الحمراء، فهناك أيضًا بعض الأمور التي يتعين عليك تجنبها - من أجلك أنت بالأساس. وفيما يلي بعض النصائح الإضافية.

هناك أمور يتعين عليك الابتعاد عنها:

لا تضيع الوقت في الهراء

لا يتقبل الرئيس ذو الشخصية الحمراء أن يضيع شخص ما وقته في التحدث عن أمور لا علاقة لها بما يتولى العمل عليه وقتها. ويزعجه الاستماع إلى أي شيء لا يرد في أجندة العمل، وبالطبع يظهر رد فعله فوريًّا إذا انحرفت عن الموضوع، لأنك سترى انعقاد حاجبيه واستياء نظراته.

قد تقع في الفخ بسهولة إذا بدأت كلامك في الاجتماع بسؤاله: «هل شاهدت مباراة أمس؟».

لا، لم يشاهد رئيسك ذو الشخصية الحمراء المباراة، لأنه ظل يقرأ رسائل البريد الإلكتروني حتى التاسعة من مساء أمس. وكان يتعين عليك أنت أيضًا أن تفعل ذلك، لماذا لم تكن تعمل؟ وحتى إذا كان رئيسك قد شاهد المباراة، فإنه لم يعقد الاجتماع لكي يتحدث عنها، فهذا موضوع مناسب في فترة الاستراحة، لهذا لا تتحدث عن المباراة أثناء العمل.

كن مفهومًا

إذا سألك رئيسك: «هل ستأتي إلى المؤتمر في هذا الخريف؟».

ما البدائل المتاحة أمامك في مثل هذا الموقف؟ يمكنك أن تجيب بنعم. وهي إجابة جيدة، لأنها تعني إدراكك أهمية المؤتمر، ويمكنك أيضًا أن تجيب بـ لا، لكنها لن تلقى ترحيبًا من جانبه، لكنها مفهومة على أية حال.

لكن يجد الكثيرون صعوبة فيما يتعلق بتقديمهم ردًّا واضحًا. ومن المحتمل أن يجيب البعض معبرًا عن أفكاره بصوت عالٍ كما يلي.

المؤتمر؟ آه صحيح، تعني المؤتمر الذي سيقام في الخريف القادم؟ حسنًا، إنك تسأل هل سأحضره؟ حسنًا، قد يكون حضور المؤتمر أمرًا جيدًا، إنه سيوافق يوم السبت، أليس كذلك؟ يا إلهي، إن أيام السبت هي أيام الإجازات، سيتعين عليَّ التفكير في الأمر. من يدري؟

ماذا يعنيه هذا؟ إن هذا الإسهاب الكلامي مزعج جدًّا في الحقيقة! وهو أشبه بالرد بـ «ربما»، لكن ماذا سيفعل رئيسك بمثل هذا الجواب؟ إن كلمة «ربما» عديمة الجدوى. والأفضل أن تقول *لا شكرًا لك* بشكل مباشر (إذا كنت قد فكرت من الأصل في هذا البديل)، لكن إذا ظللت تراوغ، فقد يزيل رئيسك اسمك من القائمة، والآن لم يعد بإمكانك الذهاب.

كل صور التحدث بشكل ودي

عليك بالطبع أن تنشئ علاقات في بيئة العمل، بكل تأكيد، لكن ليس مع الأشخاص غير المناسبين، فهناك بعض الرؤساء ممن يرغبون في مصادقة أفراد فريقهم، لكنهم لا يكونون من أصحاب الشخصيات الحمراء. وقد يكون الرئيس ذو الشخصية الحمراء على معرفة مسبقة بشخص من أفراد الفريق، وحينها قد يقضيان الوقت معًا في وقت فراغهما، لكن لا تضع أملًا في أن تصادق رئيسك هذا إذا لم تكن صداقتكما قديمة.

رأيتك في متجر إيكيا السبت الماضي!

لا لا لا، إنك بهذا وببساطة تضيع وقتك، لأنه لم يرك على أية حال.

إن أي شـيء قد يوحي بالتملق أو بالمداهنة الصريحة سـيحقق نتيجة عكسية تماماً. وإذا رآك الرئيس باعتبارك متملقًا، فحينها ستواجه عددًا من المشكلات أكثر مما كنت تتخيل.

لا يريـد الرئيس مصادقـة أحد، فإذا سـألته عن إجازتـه الصيفية ـ فلا بأس، لكن تيقن أولًا من أن علاقتكما تسـمح بطرحك لهذا السـؤال. ماذا فعل رئيسـك في أعياد نهاية العام، أو ما إذا كان سـيقوم بحجز كوخ لإجـازة الصيـف، أو كيف تسـير الأمـور مع أطفالـه في المدرسـة، أو أين تعمل شريكة/شريك حياته ـ تلك أمور شخصية؛ لذا احترم خصوصيته.

وانتبه جيدًا إلى ما يلي: الرئيس ذو الشـخصية الحمراء ليس غبيًّا، لقد تعلم قواعد اللعبة، وقد يبتسم ويومئ مثل الجميع أثناء الاختلاط في أوقـات العمـل، لكنـه لا يحب ذلك، بـل يريد فقط أن يعـود إلى العمل، فلا تنسَ هذا.

تظاهر بأنك تستطيع العثور على ما تريده وسط الفوضى

إذا كنـت لا تسـتطيع إيجاد أوراقك، أو ظهر أنـك تفتقر إلى التنظيم فيما تفعله، فهذا لا يشير إلى كفاءتك، وإذا وجدت صعوبة في التنظيم، فاطلب المسـاعدة. إن رئيسـك ذا الشـخصية الحمـراء قـد لا يكـون بالضـرورة مهووسًا بالتنظيم، لكنه سيقدر لك تنظيمك أوراقك.

ربمـا تكـون واحدًا من أولئك العاملين الذيـن تبدو مكاتبهم كأن قنبلة قد انفجرت فيها، وقد تحاول أن تقنع نفسـك وتقنع الجميع بوجود ترتيب معين في تلك الفوضى، وأن باستطاعتك أن تجد كل ما تريده.

لكن رئيسـك ذا الشخصية الحمراء لن يصدق هذا الكلام، وسيعتقد أنك فوضوي، لهذا توقف عن ذلك، ولك خالص الشكر.

ومع ذلك انتبه؛ فلا يتعلق كلامي هذا بما تبدو عليه الأمور، فإذا كنت تريد أن تعمل فوق مكب من النفايات، فلا بأس، لكنه يتعلق بإهدارك لوقت كان يمكنك فيه القيام بأمور مهمة، وهذا عندما لا تتسم بالتنظيم. وتتمثل مشكلة عدم التنظيم في استغراقك وقتًا أطول في إنجاز المهام، ونظرًا لاستعجال الرئيس ذي الشخصية الحمراء دائمًا للأمور، من الأفضل لك أن تعرف مكان كل شيء وتستعد للاجتماع الذي تحدثنا عنه سابقًا.

انظر إلى كلامي السابق باعتباره نصيحة تصب في مصلحتك.

العناق...

حسنًا، لقد بدأنا ننتهج ثقافة دولية وصلت إلى هنا في الدول الإسكندنافية الباردة.

غالبًا ما يبعث على السرور، حتى بالنسبة لنا نحن أبناء السويد - المتحفظين والباردين بشكل ما - أن نعلم أن ملامسة بعضنا بعضًا لا تمثل خطرًا.

قد يكون لدى رئيسك ذي الشخصية الحمراء بعض التحفظ، ويمكنك بالطبع أن تفعل ما يحلو لك، وأن تحتضن رئيسك عندما يسير العمل على نحو جيد، هيا احتضنه! لكن اعلم أن رئيسك قد لا يريد هذا من شخص يرى أن كل ما يربطه به هو مجرد علاقة مهنية وحسب.

{8}

لماذا يجب أن تتمنى أن يكون رئيسك ذا شخصية صفراء؟

يوجد أيضًا الكثير من الرؤساء من أصحاب نمط الشخصية الصفراء. ولا يصعب معرفة السبب في ذلك، لأن القيادة هي مسألة تواصل، والشخصية الصفراء هي الأعلى ذكاء في مسألة التواصل. إن صاحبها يجيد استمالة الناس إلى جانبه، ويستطيع الشخص الماهر في التواصل نقل الأنباء الأشد كآبة وكأنها أنباء عن نجاح باهر. ومن قد لا يرغب في اتباع مثل هذا الشخص؟

غالبًا ما يُقال إن *ما* تقوله لا يهم كثيرًا، بل ما يهم هو *كيف تقوله*. *وقد أظهرت بعض الدراسات نتائج مغايرة قليلًا*، لكن يُعتقد أن وقع المغزى الحقيقي من الرسالة لدى المتلقي يقل عن 10%، بينما يكون لكيفية طرحك للرسالة نحو 30٪، وتتعلق النسبة الباقية بالصورة التي تبدو عليها أثناء طرحك لها.

لغة الجسد؛ هذا هو كل ما يدور حوله الأمر.

يمتلك الرئيس ذو الشخصية الصفراء موهبة مشاركة الرسائل على نحو يجعلك تستمع إليه بكل جوارحك؛ لأن طريقته الإيجابية وحالته المزاجية الجيدة وأسلوبه المبسط الذي يشرح به أعقد المسائل يدل

على مهاراته في اكتساب ثقة الآخرين، والقيادة ترتكز بالأساس على الثقة، وإذا أضفنا إليها حقيقة أن هذا الرئيس يستطيع أن يجعلك تشعر بالرضا عن نفسك أيضًا... حسنًا، من ذا الذي لن يصطف وراءه؟!

كما أن صاحب الشخصية الصفراء مسئول مبيعات كفء، بما يصل إليه من أفكار رائعة وبموهبة في إقناع الآخرين بما لا يترك أمامهم خيارًا آخر. إلى جانب هذا، ترتكز سلوكيات النمط الأصفر على الإلهام، ومن ذا الذي لن يريد الإلهام؟ هناك شيء ما يتعلق ببريق تلك الشخصية، وبالفرحة في إنجاز الأمور على نحو جيد. لقد شهدت بنفسي رؤساء من أصحاب الشخصية الصفراء يستحضرون طاقة كانت خفية لدى أفراد لم أكد أرهم ينهضون ولو من فوق مقاعدهم!

هناك أمر آخر، تريد الشخصية الصفراء أن تكون هي دائمًا محورًا لكل شيء، فهي تحب أن تبقى تحت الأضواء. الرئيس ذو الشخصية الصفراء فقط دون سواه هو من قد يبتكر مثل هذه العبارة: لا بد أن يستمتع العامل في وقت العمل؛ لأنه يعرف بالسليقة أن العاملين السعداء يؤدون عملًا أفضل مقارنة بالعاملين المنزعجين وغير الراضين. ولهذا ينشغل دائمًا بمحاولة الحفاظ على أجواء طيبة في بيئة العمل. ويحاول ببساطة أن يُشعر العاملين بتحسن بيئتهم.

إذن كيف ندفع هذه الشخصية المنشغلة برفاهية الآخرين إلى أن تبقى مركزة أثناء الاجتماعات؟

ليس من الصعب جذب انتباه رئيسك ذي الشخصية الصفراء، بل تتمثل الصعوبة في المحافظة على هذا الانتباه. هذه النوعية من الشخصيات هي شخصيات انبساطية بلا ريب، وتأثير هذا واضح: حتى إذا كنت في منتصف حوار معه، فسيبقى منشغلًا بالعالم المحيط به، فهاتفه على

سبيل المثال لن يبعده عنك - كما يرى هو - إلا لدقيقة سريعة، لكن هناك وسائل لاستعادة انتباهه، وفيما يلي بعض النصائح:

تصرف بدفء وود

حسنًا، إن رئيسك ذا الشخصية الصفراء متوجه نحو العلاقات إلى أقصى درجة، ما يعني أنه على الرغم من أنه رئيسك، فإن العلاقات مهمة جدًّا بالنسبة له إن لم تكن هي الأعلى أهمية. تعاني هذه الشخصية في الأجواء السيئة أو السلوك العدواني بالطريقة نفسها التي يعاني بها طائر كناري عالق في بئر منجم فحم يتصاعد منها غاز أول أكسيد الكربون. حتى إذا التحق رئيسك هذا بدورة تدريبية في الإدارة وتعلَّم أنه يتعين عليه التمييز بين الصورة التي يبدو عليها شخص ما وبين ما يؤديه من أعمال، إلا أنه حتمًا سيتأثر بنوعية العلاقة بينك وبينه.

عندما يتوقف رئيسك ذو الشخصية الصفراء في الممر، يكون من الذكاء أن تبتسم كثيرًا في وجهه، لكي تُظهر نياتك الحميدة تجاهه. بخلاف الرئيس ذي الشخصية الحمراء، الذي يحتاج الرئيس ذو الشخصية الصفراء إلى أن يشعر بأنه محبوب، وهو يدرك أنه من المستحيل أن يتلقى حب الجميع طوال الوقت، فهو ليس أحمق، لكن إذا كنت سعيدًا، فسوف تكون علاقتك معه جيدة. ولا أعني بكلامي هذا أن تكتم آراءك عما لا يجدي نفعًا، لكن انتبه إلى كيفية تعبيرك عنها.

احرص على تأكيد اهتماماتكما المشتركة، فهذا سيساعد رئيسك على تبني موقف إيجابي تجاهك، لكن من المهم ألا تتجاوز الحدود وتبدأ تملق رئيسك، وأنا أثق بأنك تعرف تلك الحدود. وإذا رأيت صورة لكلب على مكتب رئيسك، يمكنك أن تتحدث عن كلبك، وإذا كانت صورة قطة، فعليك أن تفكر في شيء ما لتقوله، لكن إذا كان لديك في منزلك أي من الحيوانات الأليفة ذات الفراء - تطرق إلى الحديث عنه، وشاهد

ابتسامات رئيسك وهي تزداد اتساعًا. وإذا لم تكن الصورة لكلب بل كانت ليخت بحري صغير، فتحدَّث عن ذهابك ذات مرة للإبحار، وإذا كانت صورة لسيارة كلاسيكية قديمة، فتحدث عن مشاهدة سيارة مثلها في برنامج تليفزيوني منذ سنوات.

أعتقد أنك فهمت الفكرة، أنشئ رابطًا بينكما، وارعَ علاقتكما.

تخيّل أن الشمس مشرقة دائمًا

لا يحب الرؤساء ذوو الشخصية الصفراء الأخبار السيئة، بل يفضلون شروق الشمس وتغريد البلابل، ويحبون هذا طوال الوقت، *لكن* لعلك تفكر بينك وبين نفسك: *الشمس لا تكون مشرقة طوال الوقت، هذا غير حقيقي.*

أعلم هذا، لكن رئيسك ذا الشخصية الصفراء يريد أن يسمع الأنباء الجيدة، فالأنباء السيئة... حسنًا؛ هي سيئة. وإذا كان باستطاعتك التحلي بالإيجابية، فسوف يستمر رئيسك ذو الشخصية الصفراء في الاستماع إليك. وإذا استشعر أنك حاد الطباع أو شخص نكد، فسوف يسد أذنيه عن سماعك. فمن غير الممتع الاستماع إلى شخص في حالة مزاجية سيئة، خاصة أن رئيسك هذا سوف يتأثر من فوره بل قد ينتهي به المطاف باعتلال حالته المزاجية مثلك، هذا إذا كان ما تقوله شديد السلبية.

لا تأتني بالمشكلات - بل بادرني بالحلول.

هناك أمر آخر بخصوص الشخصية الصفراء، قد يبدو ساذجًا بعض الشيء، لكن الرئيس ذا الشخصية الصفراء لا يرغب حقًّا في سماع كلام عن المشكلات، وقد يشك في وجود مشكلات فهو لا يريد أن يتحدث عنها.

ومع ذلك إن الحل بسيط، وكل ما تحتاج له هو أن تركز على كيف تحل تلك المشكلة، قل مثلًا: *هذا لا يسير بصورة جيدة، لكنني أعتقد أنني*

توصلت إلى حل ذكي... انتبه، لا تفكر حتى في استخدام كلمة «مشكلة»، بل ضع مكانها شيئًا آخر، قل *تحديًا*، أو قل *لم يسر الأمر على النحو الذي أردته*، لكن لا تقل *مشكلة*.

وجهز مقدمًا اقتراحًا لما يمكنك فعله لتولي الفوضى الناتجة، وبعدها اسأل رئيسك إذا كان بإمكانكما تجربة تناول الطعام معًا في مطعم جديد في نهاية الشارع.

تجاوز التفاصيل الدقيقة

بالنسبة للرئيس من أصحاب النمط الأحمر أو الأصفر، فإنه يأتي في آخر الشخصيات التي تجيد تولي التفاصيل، فكل منهما يجيد مثلًا الطلاء بفرش عريضة، ويجيد رؤية القضايا بمنظور شامل. وهذا يعني عدم إحساسهما بأهمية التفاصيل، بل إن بعضًا ممن قابلتهم من الرؤساء ذوي الشخصيات الصفراء يكادون لا يبصرون أيًا من الأمور الصغيرة، لأنهم يجدونها مملة، لهذا لا تقع في فخ تقديم الكثير من التفاصيل عن خلفية ما تريد التحدث عنه. وتذكر أن تفكير رئيسك ذي الشخصية الصفراء غالبًا ما يتعلق بالمستقبل وبالصورة العامة.

إذا سألك الرئيس كم الساعة الآن - فلا تخبره عن كيفية تصنيع الساعة.

ومن بين أكثر الأمثلة المفضلة لديَّ هو حوار سمعته مصادفة يجري بين اختصاصي في تكنولوجيا المعلومات ورئيسه بشخصيته الصفراء الواضحة، ورؤيته الحالمة جدًا. قضى الاختصاصي وقتًا طويلا وهو يوضح أن لديه جهازًا جديدًا في المنزل يقيس الطقس ويعرض درجات الحرارة بدقة وصولًا إلى جزء من مائة جزء، وكان منبهرًا بجهازه الجديد، واسترسل في وصفه الدقيق للمعلومات عن متوسط درجات

الحرارة في الأيام القليلة الماضية، ثم انتبه إلى مستمعه وسأله عن درجات الحرارة في المنطقة التي يسكنها.

فبماذا أجابه الرئيس؟

«الشتاء»

لقد كان الجو باردًا في الخارج، فماذا يمكن قوله بخلاف هذا؟!

اسمح بالمحادثات الاجتماعية في المكان

مع أن الرئيس ذا الشخصية الحمراء يشعر بالانزعاج إذا زادت المحادثات الاجتماعية عن حدها، فإن المحادثات الاجتماعية لدى الرئيس ذي الشخصية الصفراء تحتل أهمية بالغة إذا أردت التقرب منه. وهكذا فإن تحدثك عن كرة القدم، أو باحات المنازل، أو الكاميرات الرقمية، أو وجهته لقضاء العطلة الطويلة التالية، سيقدم أي من هذا وسيلة رائعة لكي يبقى رئيسك في حالة مزاجية جيدة، لكن مرة ثانية أؤكد - هذا الرئيس يمكنه أيضًا أن يكون ملتزمًا بجدول أعمال صارم، لكن من شأن هذا الحديث أن يلطف الأجواء في بداية حديثكما ويضعه في حالة مزاجية جيدة. أنت تفضل بالطبع أن يكون رئيسك سعيدًا، بدلًا من أن يكون منزعجًا، ألا تُوافقني؟

بالطبع قد يتسع هذا الأمر كثيرًا، لكن إذا انتبهت وأبقيته عند حد مقبول، فسوف تسنح أمامك فرصة عظيمة.

ونصيحة أخرى، سيرغب رئيسك ذو الشخصية الصفراء أن يدلي بدلوه، لهذا دعه يتحدث، فهذه وسيلة جيدة لإبقائه في حالة تركيز. ودع رئيسك يروِ روايته أولًا، لأنك لن تبدو حينها متحليًا بالتهذب وحسب، بل أيضًا سيقدر لك انتباهك إليه.

هذا كل شيء، والآن حان الوقت للعمل.

الآن أنت تعلم كل شيء عن رئيسك ذي الشخصية الصفراء

حسنًا، ليس كل شيء، فهناك بعض الأمور الأخرى التي يتعين عليك متابعتها، وتلك هي الأمور التي يتعين عليك بكل تأكيد الابتعاد عنها، مثلما هي الحال مع سلوك الشخصية الحمراء، تجد بعض الأمور تتصرف الشخصية الصفراء بعدائية تجاهها.

وفيما يلي بعض النصائح التي يمكنك الانتباه إليها لتجنب إثارة استياء رئيسك ذي الشخصية الصفراء بلا داعٍ.

تقليد الروبوت

أُقر بأن ما سأذكره ربما لا يكون أكبر المشكلات، لكنني ذكرت آنفًا أن الرئيس ذا الشخصية الصفراء يحب أن يشعر بأن علاقاته تسير على نحو جيد، وبالتالي إذا لم تُظهر أية مشاعر، فسوف يبدأ التساؤل عما إذا كانت الأمور على ما يرام. لهذا احرص على إظهار الدفء والانفتاح في تعاملك معه وحينها ستسير الأمور بينكما على نحو جيد.

مثال: إذا عادت رئيستك ذات الشخصية الصفراء من إجازة فصل الخريف، وروت لك حكاية طويلة عن كيف أنها كادت تموت عندما سقطت من فوق السلم المتنقل بسبب قيامها هي وزوجها ببعض التجديدات في المنزل، وبعدها اختتمت كلامها بسؤالك عما فعلته أثناء فترة إجازتك، فانتبه إذا أجبتها بوجه يخلو من الانفعالات قائلًا: *ظللت أعمل على خطتي للسنوات العشر التالية*، لأنها سترى إجابتك فاترة.

انتقاد رئيسك في وجود آخرين

عادة ما يكون الرئيس هو من يقدِّم الملاحظات - سواء أكانت سلبية أم إيجابية - إلى فريق العمل، لكن الرؤساء بشر في النهاية، وتظهر الحاجة في بعض الأحيان إلى قول الملاحظات لهم. إذا كان رئيسك من أصحاب

الشخصية الصفراء، فهناك قاعدة بسيطة لكنها حاسمة يتعين عليك اتباعها.

إذا كانت ملاحظتك بشأنه إيجابية، فلا يهم إذا كان كل الناس سوف يسمعونك، لأنه سيرحب بمدحك له في فخر، ولا بأس، فأنا أعتقد أنك يمكن أن تثني حتى على رئيسك. وإذا كان بوسعك تشغيل مكبر الصوت الداخلي في المكان أثناء ثنائك عليه - فلم لا؟ فكل ما تحتاج له هو خطة لما يمكنك قوله أمام زملائك عن رئيسك، لأنهم قد يعتقدون أنك شخص متملق، ولهذا يتعين عليك أن تجد بعض التوازن.

لكن إذا كانت الملاحظة سلبية، فعليك بكل تأكيد أن توصلها لرئيسك على انفراد، فمن الصعب أن تُقدِّر الشخصيات الصفراء - أو أية شخصية في الحقيقة - تعرضها للنقد أثناء سماع آخرين لهذا النقد، لأن هذا يؤذي كبرياءهم، ويسيء إلى مظهرهم، وإذا كان متلقي النقد هو رئيسك، فالوضع سيكون أسوأ، وستتضرر حينها علاقتكما.

احرص على الجلوس في غرفة مغلقة، وذكِّر نفسك بأن تبتسم بين الحين والآخر حتى إذا كان الحوار يجري على نحو جدي. وبالطبع يمكنك أن تقترح حلًّا لما تعتقد أنه يمثل صعوبة في التعامل بينكما، وأظهر رغبتك في إيجاد الحل. وإذا جرى هذا خلال جلسة تقييمك السنوي، ووصلت إلى القسم المحرج من الأسئلة التي تستفسر عن كيفية دعم رئيسك لك، فقد تعتقد أن بوسعك أن تقول الأمر بكل مباشرة وصراحة، لكن هذا خطأ فتنبه.

توضيح: حتى الرئيس ذو الشخصية الصفراء يجب أن يكون قادرًا على الاستماع إلى النقد، وبالتأكيد لا أختلف مع هذا الكلام، لكنني أتحدث عن *طريقة* قولك هذا النقد.

لا لإهدار وقت الآخرين في المناقشات النظرية

تهتم الشخصية الصفراء بالمشاعر والتجارب، وتريد التحدث عن المستقبل، وتتسم بالخيالية، ولا تستطيع في بعض الأحيان أن تبقى على أرض الواقع. لهذا إذا وجدت أنك تجري حوارًا يزخر بالحقائق أو النظريات مع الرئيس ذي الشخصية الصفراء، فسوف يفقد انتباهه.

تؤدي التفصيلات والتدقيقات بشأن النقاط العشرية إلى شعور أصحاب هذا النمط السلوكي بالملل الشديد، حتى إن ذهن كل منهم يشرد تمامًا ويبدأ التفكير في أمر آخر، وربما يبدأ التحدث عن أمر آخر أو يلتقط هاتفه ويبدأ العبث به بدلاً من الاستماع إليك، بغض النظر عن مدى أهمية ما تقوله.

تذكر أن الشخصيات الصفراء ليست مستمعة جيدة، ولهذا عدِّل رسالتك وفقًا لطبيعتها.

نسيان الضحك عندما نحظى كلنا بالمرح...

والآن نقترب من تجاوز الحدود نحو شدة التملق والنفاق. لقد فكرت مطولاً فيما إذا كان يتعين عليَّ تضمين العنوان السابق أم لا. وفي النهاية اخترت وضعه، لأنني أؤمن حقًّا بأهمية فهم الآخرين.

في حين قد يغضب الرئيس ذو الشخصية الحمراء إذا اعتقد أنك تحاول تحقيق مكاسب شخصية بتملقه، لا يرى الرئيس ذو الشخصية الصفراء ضررًا إذا كان لدى أفراد فريقه الحس المناسب الذي يجعلهم مثلًا يضحكون في مواقف معينة تكون مناسبة للضحك. ويتعلق الضحك أكثر بالصورة التي ترى بها الأمر؛ فإذا أطبقت فمك عندما يروي رئيسك نكتة - عادة ما لا يرويها بإتقان، وقد يكون سياقها بعيدًا تمامًا عما يجري الحديث عنه - فهذا خيار متاح أمامك. ولا أقول إنك ستخسر جراء هذا، لكن رئيسك سيعتقد أنك شخص متزمت وممل، وبهذا قد تخاطر بأن

يفضل أن يتحدث مع شخص آخر تشبهه من أفراد فريقه. وهنا أتفق معك في أننا واقعون في منطقة رمادية، ولا علاقة لها بالعمل.

يستشعر الكثيرون أن سلوك الشخصية الصفراء غير ناضج بشكل ما، لكن يتعين علينا قبول الشخصية بكل ما فيها من مزايا وعيوب. فهل يتعين عليك أن تقع من شدة الضحك في كل مرة يقول فيها رئيسك أمرًا من المفترض أنه مسلٍّ؟ بالطبع لا، يمكنك بالطبع أن تختار رد فعلك في هذا الشأن، فربما تفكر مثلًا *سوف أصون نزاهتي*. وأنا سأحترمك لذلك. إن الخيار هو خيارك أنت، أما إذا استطعت أن تنفجر في نوبات ضحك صادقة، فلا ضرر من ذلك على الإطلاق.

{9}

لماذا يعد الرئيس ذو الشخصية الخضراء هو الخيار الأفضل

من واقع خبرتي، هناك نمط معين فيما يتعلق بالرئيس ذي الشخصية الخضراء، وهذا أمر معقد قليلًا نظرًا لأن سلوك الشخصية الخضراء يتعلق بما هو أكثر من القيادة وحسب. كما رأيت سابقًا، تفضل الشخصية الخضراء أن تكون واحدة ضمن مجموعة بدلًا من أن تبرز بمفردها وتُسلط عليها الأضواء. وتجد صعوبة في اتخاذ القرارات، ولا تحب التغيير. بالإضافة إلى ذلك، يواجه مثل هذا الرئيس المشكلات نفسها فيما يتعلق بالصراعات، كما هي الحال مع معظم أصحاب الشخصية الخضراء.

لكن الرئيس المنتمي لنمط الشخصية الأخضر في الوقت نفسه، أكثر دفئًا من نظيره من نمط الشخصية الحمراء، وتلك سمة ينشدها الكثيرون لدى رؤسائهم. حتى إن قسمات وجه الشخصية الخضراء نفسها تبدو كأنها أكثر إنسانية واهتمامًا، وتبادر أكثر بالقيام بأمور من أجل الآخرين. تتذكر هذه الشخصية أعياد ميلاد أفراد فريقها - وأعياد ميلاد زوجاتهم أو أزواجهن، بل كان لديَّ رئيس سابق تذكر عيد ميلاد قطتي!

يرى الكثيرون أن سمات هذه الشخصية جذابة، وهذا أمر مفهوم.

وتُقدِّم الشخصية الخضراء أفراد فريق عملها على نفسها، كما تحاول أن تحمي مجموعتها. لاحظ كلمة: *تحاول*؛ لأنه من غير المؤكد نجاحها في ذلك، إذ إن حمايتها للمجموعة قد تؤدي أحيانًا إلى نشوب صراع مع الرؤساء الأعلى في الشركة، لكن الشخصية الخضراء ستبذل كل ما بوسعها.

ثم يظهر موضوع *التغيير*.

تسعى الشخصية الخضراء بكل جهدها نحو الاستقرار، وإذا كنت تشعر مثلها، فحينها ستتشارك أنت ورئيسك ذو الشخصية الخضراء تلك السمة المهمة في كيفية رؤيتكما لعملك، كما سترغبان في الأمور نفسها بالأساس. ونظرًا لأن السلوك الأخضر هو بالتأكيد الأكثر شيوعًا، فهناك الكثيرون ممن يريدون رئيسًا لا يخطط لإعادة إجراء تنظيمات شاملة كل ستة أشهر. وبهذا يجدون ضالتهم فيه.

ومع وجود أنواع معينة من الشركات والأقسام يمكن أن تظهر كفاءة الشخصية الخضراء في القيادة فيها، بينما قد تظهر بعض المشكلات في أماكن أخرى خلال الأسبوع الأول.

يسألني البعض من حين إلى آخر لماذا يجب أن تشغل الشخصية الخضراء منصب الرئيس، إذا كانت تلك خصالها؛ وذلك لأن القيادة على سبيل المثال تستلزم التعامل مع الصراعات، وإجراء التغييرات.

ولعل الجواب يكمن في أن حتى الشخصية الخضراء تحتاج بشكل ما إلى السلطة. فهناك قوة دافعة فردية كامنة في جوهر سلوك الشخصية الخضراء تدفع صاحبها لكي يحظى بالتأثير.

وعلى مر السنين سألت أيضًا الكثير من الرؤساء من ذوي الشخصيات الخضراء عن سبب توليهم الرئاسة، وتفاوتت إجاباتهم، لكن غالبًا ما كانت الإجابة أنهم وجدوا صعوبة في أن يرفضوا المنصب، وأنهم تلقوا وعودًا بعدم حدوث تغيير - أي إنهم سيبقون جزءًا من المجموعة - وفي بعض الأحيان كان لمناقشة الأمور المالية أثرها عليهم. وعلينا أن نتقبَّل

أن الشخصية الخضراء معرضة للإغراءات مثلها مثل أية شخصية أخرى.

أحيانًا ما أظن أن الشخصية الخضراء لم تتمكن من الفرار في الوقت المناسب عندما طُرح السؤال عمن سيتولى الرئاسة.

إذن كيف ستتمكن من إقناع رئيسك باتخاذ تلك القرارات المزعجة وشديدة الأهمية ؟

مثلما حدث فيما قبل - كيف تمكنت من التوافق مع نوعية سلوك الشخصيات الأخرى؟ إذا كان بإمكانك الالتقاء في منتصف الطريق بينك وبينها، فلن يصعب إجراء التعديلات.

وفيما يلي اقتراحاتي عن كيف يمكنك أن تصل إلى ذلك، وتتعاون بمرونة مع رئيسك ذي الشخصية الخضراء. وكيف يمكنك مساعدة رئيسك على اتخاذ القرارات، وهي عملية قد تمثل واحدة من أصعب المهام التي ستواجهها.

انظر إلى الإنسان خلف المنصب

تمامًا كما هي الحال مع الرئيس ذي نمط الشخصية الصفراء، يركز نظيره ذو نمط الشخصية الخضراء بقوة على العلاقات، لكن يتمثل الاختلاف هنا في أنه حين يتجه الرئيس ذو الشخصية الصفراء إلى شخص آخر إذا ساءت الأمور بينكما، قد يشعر نظيره ذو الشخصية الخضراء بالسوء لابتعادك. وبطبيعة الحال أنت غير مسئول عن راحة رئيسك، لكن رضاه سيصب في مصلحتك، أليس كذلك؟

وهذا يعني أنه يتعين عليك التركيز على رئيسك كإنسان وأيضًا كرئيس، وإذا اختلفتما في الرأي في موضوع ما، يجب ألا تقول ببساطة:

«إنك الرئيس، وصاحب القرار هنا»، لأن هذا ليس ما يريد الرئيس ذو الشخصية الخضراء سماعه، بل يريدك أن تراه فردًا من أفراد الفريق، وواحدًا من المجموعة. ولن يتصرف بتعالٍ، ولن يفكر أبدًا في استخدام ورقة الضغط باعتباره الرئيس إذا تباينت آراؤكما بخصوص موضوع ما، بل سيرغب في أن يحل المشكلة بالاتفاق المتبادل، وسيهتم برأيك في الموضوع؛ لأنه يريدك أن تشعر بالرضا بخصوص القرار.

تعامل مع رئيسك ذي الشخصية الخضراء مثلما تتعامل بشكل ما مع صديقك، اسأله عن حاله، وعما إذا كان يشعر بالضغوط، وإذا كان هناك ما يمكنك مساعدته بشأنه. أما إذا استشعرت أنه يمر بمشكلات في المنزل، ربما يتعين عليك الاستماع إلى ما لديه لبعض الوقت، وهذا كفيل بأن يوطد العلاقة بينكما، ويرسخ أساسًا للتعاون.

أو الأبسط من ذلك: تذكر أن من يجلس على الطرف المقابل من الطاولة ليس رئيسًا - بل إنه إنسان.

قَيِّد نفسك قدر استطاعتك

عندما تتفاعل مع رئيسك ذي الشخصية الخضراء، عليك أن تتروى. فمثلًا إذا كان لديك اقتراح للتغيير أو التحسين - اهدأ. فقدِّم حججك الواحدة تلو الأخرى، وتحدث باستفاضة عنها كما لو كنت تخطط لقضاء عطلتك.

وانتبه للغة جسد رئيسك، لأن الشخصية الخضراء غالبًا ما تخفي ما تشعر به، لكن لغة الجسد تشي بما يعتمل داخلها، وحتى إذا بدت كلماته لطيفة وودية، يمكنك أن ترى ما إذا كانت ذراعاه معقودتين، وما إذا كان حاجباه مقطبين... إلخ.

ويعتمد الرئيس ذو الشخصية الخضراء على إحساسه، وينتبه إلى ما تنبئه به نفسه، وكذلك يحاول أن يفهم حالتك المزاجية. وتستغرق تلك

الأمـور وقتًـا، ولهذا يبقـى الموضوع بين يديه لبعض الوقت، وهذا طبيعي بالنسـبة لسـلوك الشـخصية الخضـراء. وأفضـل مـا يمكنك فعلـه هو أن تسايره، وتدع العملية تمضي وفقًا لوتيرة متأنية.

ما رأيك؟

قـد يبـدو الأمر محيـرًا، لكن من غيـر المؤكد ما إذا كان رئيسـك سـيعبِّر عن آرائه أم لا، حيث تتسم الشخصية الخضراء بالحذر الشديد في هذا الشأن. ربما ليست بمثل حرص نمط الشخصية الزرقاء، لكنك لن تتمكن من معرفة آراء رئيسك ذي الشخصية الخضراء بسهولة، وهذا يرجع إلى أسباب متعددة، لكن أفضل ما يمكنك عمله هو طرح الأسئلة.

اطرح أسئلة مفتوحة؛ أي أسئلة لا يمكن الإجابة عنها بنعم أو لا.

وبدلًا من أن تسأل: *هل يمكنك فعل ذلك؟* - لأن هذا يتطلب قرارًا من جانب الرئيس - يمكنك أن تسأله: *ما المزايا التي تراها في اقتراحي؟*

وبدلًا من أن تقول: *أحتاج إلى إجابة سريعة - هل يمكننا البدء؟* عليك أن تقول: *ما رأيك في إمكانية أن نبدأ المشروع هذا الأسبوع؟*

وهكـذا تتحـدث عن فكرتـك بطريقة محايـدة تمامًـا لا تتطلب اتخاذ قرارات، ولا تطلب من الرئيـس وجهة نظر معينة، بل تُجري حوارًا مقبولًا بخصوص مختلـف الإمكانـات، ولا جـدوى مـن محاولـة الضغـط عليـه والمطالبـة باتخـاذه للقرار. وإذا لم يرغب رئيسـك فـي هذا، فلن تحصل علـى قـرار، وإذا بـدأت إثـارة البلبلـة، فقـد ينظر إليـك باعتبـارك مثيرًا للمشكلات، وبذلك تكون قد أوقعت نفسك في مشكلات.

لاحـظ أنه لا يوجد خطأ بالضرورة فـي اقتراحك، خاصة عندما يبدو واعدًا بالتطورات. ولا أتحدث هنا عما إذا كان اقتراحك سيحظى بالقبول أم لا، ولا أقول لك أن تترك رئيسك يلهو بك كيفما يشاء بينما تنتظر دهرًا

لتعرف جوابه، بل يدور حديثي حول كيف ستجعل رئيسك يشعر بالرضا بحيث تحمله على التفكير جديًّا فيما تقوله له.

عادة ما تشيح الشخصية الحمراء ببصرها في ملل عندما أتحدث عن مثل هذه الأمور، لأنها لا تملك الوقت لكل هذا، مع أن إشاحتها ببصرها تنبئنا بالكثير عن سلوكها أكثر مما تنبئنا بأي شيء آخر، فامتلاكها للوقت من عدمه يجب ألا يمثل فارقًا في حديثي عن هذا الأمر. وتلك هي الطريقة التي تتعامل بها مع رئيسك ذي الشخصية الخضراء، وعليك أن تقبل بها.

وإلا فسوف تتمثل المشكلة في أنك لا تعرف ما الذي يفكر فيه رئيسك، وتلك نتيجة غير موفقة. وقد يتفق معك رئيسك ذو الشخصية الخضراء أثناء الاجتماع دون أن يكون موافقًا حقًّا، لماذا؟ لأنه لم يحبذ ما قلته، ولم يقتنع به، ولم تتمكن أنت من الوصول إليه.

لا يتم اتخاذ قرارات هنا

يرتبط هذا ارتباطًا وثيقًا بالجزء السابق. إذا لم تتمكن من معرفة رأي رئيسك الحقيقي، فلن تصل إلى أي شيء، لكن قد ينتهي بك المطاف أيضًا بعدم حصولك على أية إجابات. وإذا كنت أحصل على دولار في كل مرة تتمتم فيها الشخصية الخضراء أو تومئ برأسها إلَيَّ دون أن تقول فعليًّا أي شيء أثناء اجتماعنا، لاستطعت اصطحاب عائلتي لتناول عشاء فاخر خارج المنزل بما تجمع لديَّ من دولارات.

لكن لماذا يتصرف الرئيس ذو الشخصية الخضراء على هذا النحو؟ لأنه لا يقدِّم إجابات مباشرة، ولا يقول نعم أو لا صراحة، ولا يسترسل في حديثه لخمس دقائق عن مدى روعة الفكرة، بل هو من أصحاب الشخصية الخضراء، ولهذا فهو يتمتم ويقول ربما.

عليك أن تعود إليه وتتابع الأمر. إذا كنت بحاجة إلى جهاز جديد يتيح لـك إنجاز عملك – احرص على أن يظل جهازك القديم قيد العمل لفترة أطول قليلًا؛ لأن رئيسك لن يشرع بالضرورة في طلب الجهاز الجديد من فوره. وإذا رغبت في الانتقال إلى مجموعة عمل أخرى – فاعلم حقيقة أن هذا قرار ضخم بالنسبة إلى رئيسك ذي الشخصية الخضراء؛ لأن هذا من شأنه أن يخل بالتوازن الحالي.

لذا تنبه وأدرك الأمور جيدًا.

وتقبَّل أن تسير الأمور على هذا المنوال.

يتمثل الحل في مواصلة عملك في اليوم التالي، واليوم الذي يليه، وربما الأسبوع الذي يليه، وكلما كان القرار كبيرًا، طالت الفترة المستغرقة لحصولك على الجواب. وأخيرًا، سيصل رئيسك إلى قراره. وستحصل على جوابك إذا لم تتعجل جوابه. وتذكر أن رئيسك هذا شخص يقدِّر بشدة علاقتكما، لكن إذا رآك كشخص مثير للمشكلات، فقد يؤدي هذا إلى معارضته السلبية التي لن تكون هينة، وسنتناول الأمر بمزيد من التفصيل فيما بعد.

أصبحت إذن تعلم كل شيء عن الرئيس

ذي الشخصية الخضراء - الآن يمكنك البدء!

كما هي الحال مع الرؤساء من أصحاب النمط الأحمر والأصفر توجد بعض التحذيرات بالنسبة للشخصية من النمط الأخضر.

وقد أتيت على ذكر الكثير من تلك التحذيرات في الحقيقة، لكن للاستفادة الكبرى سأؤكد على بعضها الذي قد يضعك في مأزق. كما هي العادة فيما يتعلق بسلوك الشخصية الخضراء، سيكون من الصعب أن ترى رد فعلها الحقيقي، ولهذا من الأفضل أن تعرف ما يتعين عليك

تجنبه حتى لا تجد نفسك وقد وقعت في مشكلات بلا داعٍ، لكن إذا كنت تسعى وراء المشكلات - فلن يتعين عليك أن تقرأ ما يلي.

لا تخلط بين الأخضر والأحمر

فيما يتعلق بالتوجه نحو المهام في مقابل التوجه نحو العلاقات؛ إن ذهابك إلى الاجتماع ومعك حاسوبك الآلي المفتوح بالفعل، وقد بدأت تعرض البنود الواحد تلو الآخر، قد يبدو كصورة تشي بالكفاءة العالية، وأتفق مع تلك الصورة لأنها توفر الكثير من الوقت، لكن المشكلة أن الرئيس ذا الشخصية الخضراء سيرى أنك بهذا تسيء التصرف، لأنه يفضل اتباع بداية ألطف في الاجتماعات.

لهذا، تمهل وانظر إلى أين تمضي الأمور، صدقني - فهذا وقت غير مهدور.

التصرف كأنك القائد

لقد عرفت بالفعل أن الشخصية الحمراء مناقضة للشخصية الخضراء. وقد ترى الشخصية الأخيرة سلوكك المسيطر باعتباره تهديدًا، ما يؤدي بكما إلى طريق مسدود، وحتى إذا وضعك رئيسك في المكانة التي تستحقها، فكلاكما ناضج في نهاية المطاف، إلا أنه من الأفضل لك أن تخفف من أسلوبك، هذا إذا كنت ترغب في تحقيق ما ترجوه.

إن هناك خطرًا يتمثل في أن يراك رئيسك على نحو سلبي جدًّا، وحينها يتعين عليك كبح زمام نفسك، وبذل الجهد لكي تستمع إلى ما لدى رئيسك.

إثارة الجدل

ترتبط هذه النقطة بسابقتها، ولا يتعلق الأمر فقط بكيفية التصرف مع رئيسك وجهًا لوجه، بل يتعلق أيضًا بكيفية تصرفك عامة وسط المجموعة. ويقدر الرئيس ذو الشخصية الخضراء الموافقة بالإجماع والإقناع الهادئ. وقد يرى ارتفاع صوتك الشديد أو تصرفك بهيمنة زائدة ولو في سياقات أخرى من منطلق شديد السلبية. وتظهر المشكلة في أن يؤدي سلوكك هذا إلى خلق صراعات داخل مجموعة العمل، ويضر بالتعاون بين أفرادها ولو بدرجة قليلة، وهذا يسيء لك.

وقد تقول إن الجدال بين فردين لا يتحمل خطأه واحد منهما فقط، لكن في بعض الأحيان هذا ما يحدث. وقد تشتهر بأنك شخص مثير للمشكلات يصعب التعاون معه إذا كنت دائم النزاع في بيئة العمل ومع أفراد الفريق. وسيجذب سلوكك هذا انتباه رئيسك أكثر مما تجذبه النتائج التي تحققها.

المطالبة بالنتائج على الفور وفي الحال

لا بد أنك قد فهمت نمط الشخصية الخضراء، حيث لا داعي للعجلة، وحتى إذا ظهرت حاجة ملحة، فلن يريد هذا الرئيس أن يقع تحت ضغوط لكي يعطي لك جوابًا أو ردًّا عن أي شيء بالإكراه؛ لأنه يحتاج إلى أن يفكر مليًّا، وقد يستغرق ذلك وقتًا أطول في بعض الأحيان.

ولن يجدي معك نفعًا أن تدعي (مثلما يفعل بعض بائعي السيارات) أن عليه أن يقرر اليوم لأن الأوان سيكون قد فات في الغد. لن يعود هذا العميل، وكذلك رئيسك، وسيتعين عليك قبول اختلاف طريقة تفكيره عن طريقتك، لهذا حاول أن تتولى الأمور على النحو الذي أوضحته سابقًا، واتسم بالصبر.

انظر إلى الجانب الإيجابي: عند اتسامك بقدر مناسب من الصبر، يرجح أن يلقى اقتراحك القبول.

{10}

لماذا يمثل الرئيس ذو الشخصية الزرقاء الحل الأمثل

التقيت بالكثير من الرؤساء ذوي نمط الشخصية الأزرق ممن يعملون في المجالات العملية في أغلب الأحيان، وأعني بها المجالات المتعلقة بالمعرفة المتخصصة، مثل المؤسسات التي يعمل بها المهندسون أو الأطباء، أو المحامون، أو المحاسبون، أو أنواع معينة من العاملين المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

إن هناك الكثير من المتخصصين في مختلف المجالات، لكن ما يميز هذه الفئة ويجعلها فريدة من نوعها أن أفراد تلك المجالات يتعين عليهم اتباع قواعد محددة تمامًا. فمثلا المعرفة الطبية هي نتاج لبحث شامل، والمحامون يلتزمون بكل تفصيلة في القانون، والمحاسبون يعملون بالطريقة نفسها. وغالبًا ما يتم تقييم هؤلاء الرؤساء - والحكم عليهم - وفقًا لخبراتهم وقدراتهم في معرفة اللوائح والنظم. وفي تلك المجالات يتعين على الرؤساء أن يكونوا هم الأشخاص الأعلى معرفة على الإطلاق، لقد اعتدنا أن تكون هذه هي الحال في الكثير من المجالات، لكن في أيامنا هذه أصبح أغلب الناس يعلمون أن هذا ليس ممكنًا؛ لأنه لا يوجد شخص يعلم كل شيء عن كل شيء، إلى جانب فكرة أن الرئيس وحده

هو من يعلم كل شيء معرفة بعيدة تمامًا عن كل ما هو عملي ومنطقي؛ وبالتالي قد يتسبب ذلك في حدوث أزمة حقيقية.

لكن بالنسبة للرئيس ذي الشخصية الزرقاء، لا يزال هذا الموقف مألوفًا، فهو خبير حقيقي، وهذا جزء لا يتجزأ من شخصيته، والرائع أنك إذا ذهبت إلى رئيسك هذا وطرحت عليه سؤالًا، فسوف تحصل على إجابة - تفصيلية - تمدك بكل المعلومات التي تحتاج إليها للمضي قدمًا. يتسم الرئيس المذكور بالدقة ويجيب فقط عندما تصبح الحقائق في متناول يديه.

السمة المميزة لهذا الرئيس أن العمل معه سيكون منظمًا ويسير بترتيب جيد (ربما لن يسير العمل بأقصى سرعة، لكن من قال إن السرعة هي أهم شيء؟)

سيتبع الرئيس صاحب الشخصية الزرقاء اللوائح الحالية بأدق تفاصيلها، وقد يثير هذا حنقك في بعض الأحيان - عندما تسعى لإنجاز المهام بسرعة وسهولة، لكن في المواقف التي تحتاج فيها إلى التوجيه، سيكون هذا الرئيس بمثابة أفضل صديق لك.

أمممم ... أعتقد أن فكرة أن يكون *أفضل صديق لك*، قد تكون أمرًا لا يمكن تحقيقه أبدًا. وينطبق الأمر نفسه على الرئيس ذي الشخصية الحمراء؛ فهما متوجهان نحو المهام. ونادرًا ما يحيد الرئيس ذو الشخصية الزرقاء عن السياسات الداخلية للشركة، ونادرًا ما يسعى لأية صراعات في بيئة العمل، ويهتم فقط بمهام العمل، ويحرص على أن تلبي النتائج معايير الجودة. وتلك مفارقة في حد ذاتها إذا تذكرنا حديثنا عن سلوكيات الشخصية الزرقاء، لكنني أعتقد أنك ستفهم ما أعنيه.

إذن كيف تتجنب العين الناقدة لهذا الشخص المدقق في التفاصيل ؟

السؤال هو ما إذا كان باستطاعتك ذلك من الأصل. إذا كنت جديدًا في بيئة العمل، وتريد حقًّا أن تتعلم عملك من بداياته، فستستفيد كثيرًا من رئيسك ذي الشخصية الزرقاء، لأنك ستعلم بالتحديد كيف يسير كل شيء.

لكن إذا كنت تريد أن تقوم بعملك من دون أن يتدخل أي شخص في عملك، فمن الأفضل أن تفكر في كيفية التواصل مع رئيسك؛ لأن توصيلك لتلك الرسالة لن يكون صعبًا؛ لأننا هنا نتحدث عن رئيس عقلاني يستمع جيدًا عندما يجد أن هناك مشكلة ما. ويجيد بعض الرؤساء ذوو الشخصيات الزرقاء متابعة مجريات الأمور، ولهذا قد يصعب الابتعاد عن قبضتهم إذا ما وقعت في الخطأ.

وفيما يلي بعض الأفكار عن كيفية تفاعلك مع رئيسك.

كن مستعدًّا لأقصى درجة

لعلك تقول: *مستعد؟!... لقد ولدت مستعدًّا.*

أنا أصدقك، لكن هل سيصدقك رئيسك ذو الشخصية الزرقاء؟ إننا لا نتحدث عن جمع بعض الأوراق من فوق مكتبك، والاندفاع نحو رئيسك لتقدِّم له أفضل فكرة في الدنيا، لا، بل نتحدث عن وجود كل الأوراق وكذلك ترتيبها المضبوط. يجب أن يكون معك كل التفاصيل، لماذا؟ لأنه سيسأل عن كل شيء بكل دقائقه.

وإذا رجعت إلى تقرير كنت قد قرأته، فسوف يسألك عن صاحب هذا التقرير، ولأن التقرير كان شائقًا، فسوف يريد رئيسك أن يعلم ما إذا كان مؤلفه قد كتب شيئًا آخر. وإذا كانت هناك تقارير أخرى ليقارن بينها،

وهل قرأت التقرير بلغته الأصلية؟ لأن النسخة المترجمة قد تحوي بعض الأخطاء. لقد حدث هذا الموقف بالفعل!

قبل أن تجيب وتقول إنك بالطبع قد قرأت النسخة الأصلية، أذكرك بأن رئيسك لن ينخدع بسهولة، بل سيطرح أسئلة لكي يتيقن من صحة كلامك، لهذا تراجع واعترف بأنك لا تتحدث اليابانية.

ابحث عن كل التفاصيل

لا تختلف هذه النصيحة عما سبق. فما يبحث عنه رئيسك هو دليل على صحة ما تقوله، وأنك تعلم ما تتحدث عنه. فإذا كنت لا تعرف الإجابة عن بعض التفاصيل، فلا بأس في أن تعترف بهذا، ولا داعي لأن تحاول الإجابة بسرعة؛ لأن رئيسك ذا الشخصية الزرقاء يعلم أن تقديمك للمعلومات على نحو صحيح بنسبة 100% يستغرق وقتًا، لكن إذا تعهدت بتقديم الإجابة له في الساعة الثانية من يوم الخميس - فاحرص على الوفاء بتعهدك، لأن رئيسك سيكون قد كتب ذلك الموعد في مفكرته.

لكن هناك طرقًا أفضل، حيث يمكنك القيام بعمل دقيق *قبل* أن تقتحم مكتب رئيسك ذي الشخصية الزرقاء في جرأة لتطرح عليه رؤيتك. وقد تظهر دقتك التفصيلية في جميع الأرقام والبيانات التي تبدو كأنها صادرة من مصدر موثوق به تمامًا بحيث يستحق الاستماع إليه.

لا أقول إن الامتياز هو الحل لكل شيء، لكنه سيساعدك في تلك المرحلة. وإذا كان لديك اقتراح للتحسين، فقم بعمل جدول بيانات سريع باستخدام برنامج إكسيل وقدِّمه لرئيسك. وأوضح أنه وفقًا لحساباتك سوف تستغرق المهمة س من الوقت أقل بنسبة 7 , 8% من ذي قبل، إذا استعان بطريقتك الجديدة. وسيحب رئيسك هذا كثيرًا، لأن الحقائق في متناول يديك.

كثيرًا ما أسمع الافتراض القائل إن الرئيس ذا الشخصية الزرقاء لا يحب التغيير، وإنه دائمًا ما يقود سيارته في الطريق نفسه إلا إذا أصبح السير فيه مستحيلاً، لكن هذا ليس صحيحًا؛ لأن هذا الرئيس يتسم بحب الاستطلاع الشديد، لكن ما يغفل عنه الكثيرون أنه على الرغم من إعجابه بالأفكار الجديدة، فإنه يظل بحاجة إلى دليل يشير إلى جدوى اقتراحك، ولهذا لن يجدي تقديمك أفكارًا جامحة لا يدعمها شيء ملموس. وهكذا إذا قدمت فكرة جيدة واستطعت دعمها، تكون حققت الفوز.

التزم بما جئت من أجله

إذا كان لديك جدول أعمال، فالتزم به، هذا بسيط - أليس كذلك؟ بغض النظر عن مدى طول جدول الأعمال، من الأفضل أن تلتزم به، بل بالترتيب المضبوط أيضًا. فلا يمكنك أن تقرأ من الأسفل إلى الأعلى أو تبدأ بالبند الثاني في حين يظهر أمامك البند الأول واضحًا، لأنك على كل حال تريد أن تبدو جادًّا ومدركًا لما تقوم به.

وسوف يركز رئيسك ذو الشخصية الزرقاء على المهة التي بين يديه، ولن تمثل كل الأمور الأخرى غير المباشرة أهمية له، وبالتأكيد لن يشغله ما فعلته في عطلة الأسبوع الماضي، أو رأيك بخصوص أين يجب أن يقضي رئيسك هذا إجازته. وينطبق الشيء نفسه على الرئيس ذي الشخصية الحمراء - ابتعد عن الأحاديث التافهة، لأنك ستُحرِج نفسك وحسب.

كن دقيقًا

يتشابه هذا قليلًا مع موضوع التركيز على التفاصيل. لا تقم بتقريب الأرقام حتى تعرض متوسطاتها، بل قدِّم الأرقام كما هي بالضبط.

ولا تقل إن الإعلان في الجريدة يكلف نحو *2,500*، بل يكلف 2,487، بالإضافة إلى الضريبة التي تبلغ 27,33.

وينطبق الشيء نفسه عند قيامك بعملك، حيث سيقدر رئيسك دائمًا دقتك، وستحظى بقدر كبير من المصداقية إذا أظهرت أنك قد وضعت كل جوانب الاقتراح في الاعتبار - ولم تهتم فقط بالجوانب المهمة. ووضعت احتمالات لجميع المخاطر المتوقعة التي قد تؤثر في المشروع، ولن تستند إلى احتمالية أن تسير الأمور على نحو جيد وحسب، بل بحثت بهمة عن نقاط الضعف، وعملت جاهدًا على الحيلولة دون وقوع مشكلات مستقبلية.

ولعلك تفكر الآن، *هل هذا ضروري حقًّا، إن معظم المخاوف التي تشغل الناس لا تحدث أبدًا*. أعلم هذا، ولعل رئيسك ذا الشخصية الزرقاء يعلم هذا أيضًا، لكنه ما زال يريد منك تقييمًا للمخاطر عن كل ما يحتمل أن يقع.

في التأني السلامة وفي العجلة الندامة.

البقاء على أرض الواقع

إن الرئيس ذا الشخصية الزرقاء - مثل غيره من الشخصيات الزرقاء - لا يريد أن يسمع منك خططًا جنونية عن الهيمنة على الأسواق العالمية، أو كيف ستسحق المنافسين الآخرين، بل يريد منك كلامًا واقعيًّا.

الآن أصبحت تعلم كل شيء عن رئيسك ذي الشخصية الزرقاء

كلَّا، ليس هذه المرة أيضًا. فهناك أمور أساسية جدًّا لدى رئيسك ذي الشخصية الزرقاء عليك أن تنتبه إليها إذا كنت تريد أن تخطو فوقها بقدمك وأنت غافل. وقد تعمدت أن أستخدم هذا التعبير لأن الرئيس

ذا الشخصية الزرقاء قد يصبح عنيدًا وناقدًا قاسيًا إذا ارتكبت خطأً جسيمًا - من وجهة نظره. لهذا دعنا نتناول بعض النقاط الإضافية التالية.

إظهار الإهمال وأوجه القصور في المؤسسة

لعلك تعلم بالفعل كيف يرى الرئيس ذو الشخصية الزرقاء الإهمال. تطالب الشخصية الزرقاء بالدقة في كل الجوانب، ولا تكاد تفهم لماذا لا يفكر الجميع بالطريقة نفسها. ونظرًا لأن هذا الرئيس يتحقق مرة واثنتين وربما ثلاث مرات من كل ما يفعله، فهو ينتظر منك أن تفعل الشيء نفسه.

إلى جانب أن الرئيس ذا الشخصية الزرقاء ماهر حقًّا فيما يتعلق بمتابعة الأعمال. وهذا يتوقف بشكل ما على ما إذا كان هناك القليل من اللون الأخضر في شخصيته أم لا، لأن الرئيس الذي يجمع بين الأزرق والأخضر لا يتسم عادة بالشدة البالغة على موظفيه، لكن إذا جمع بين الأزرق والأخضر، حينها لا شك في أنه سيراقب بانتباه كل خطوة تتخذها.

وعند أدائك عرضًا تقديميًّا، يجب أن يكون منظمًا جيدًا جدًّا ومدروسًا بعناية، والأهم من كل هذا أن يكون - صحيحًا. فإذا كنت مهملًا فيما يتعلق بالحقائق، فستسمع نقدًا قاسيًا، وإذا لم تدرج كل المرفقات والأوراق الأساسية المهمة (وفي هذا الصدد، من الأفضل إرفاق كل الأوراق الأساسية بشكل عام) حينها ستسمع نقدًا لن يتسم بالرحمة.

وللأسف لن ينسى رئيسك ذو الشخصية الزرقاء تلك الدلائل على تكاسلك. وتزداد حينها المخاطرة بوقوعك تحت إشرافه الدقيق لفترة طويلة في حال كانت الفوضى التي أثرتها ضخمة جدًّا. ويتوقف هذا جزئيًّا على لونك أنت، لكن إذا كنت تريد حقًّا أن تخلو علاقتك مع

رئيسك من المشاحنات والاحتكاكات - فخصص بعض الوقت الإضافي للاستعداد والتحضير.

وضِّح أن المواعيد النهائية عاجلة

قد تحتاج في بعض الأحيان إلى جواب من رئيسك، ولا أعتقد أن بإمكانك تفويض مهامك لموظف أعلى رتبة منك إذا كان رئيسك ذا شخصية زرقاء؛ نظرًا لحرصه على الشكليات، حيث يجب ألا يسير التفويض على هذا المنوال، لكنك قد تحتاج في بعض الأحيان إلى شيء من رئيسك، ربما قرار أو جواب عن سؤال معين، وربما معلومة تحتاج إليها قبل البدء في عملك على المشروع، أو لعلك تريد حقًّا أن تعلم ماذا سيكون تكليفك الجديد.

هذا صعب بشكل ما، إن رئيسك ذا الشخصية الزرقاء يعلم ما تفعله، ولم ينسَ ما تنتظره، فنادرًا ما ينسى هذا الرئيس أي شيء. لهذا فإما أن ما تنتظره لا يحتل أهمية كافية بالنسبة إليه، وإما أنه ببساطة لا يريد الإجابة عن سؤالك. وهذا يتوقف أيضًا على القوى المحفزة لرئيسك، لكنه نادرًا ما ينسى. وقد يكون السبب أيضًا أنك لم توضح أن الأمر عاجل، بينما لدى رئيسك أجندة أعمال لها أولوية وتقع مهامك في أدنى تلك الأولويات.

لهذا أفضل ما يمكنك فعله هو أن تسأله: ما سبب التأخير؟

لكن يفضل أن تتجنب الإلحاح على رئيسك، لأنه لن يحب هذا الأسلوب على الإطلاق. إن «الوقت» مفهوم نسبي، ومن حقائق الحياة أن الأمور تستغرق وقتًا. ولهذا يتعين عليك أن تتفاوض على موعد التسليم المناسب، وتقوم بهذا منذ البداية. وإذا اتفقتما على ذلك، فلن تقع مشكلة، وستحصل على إجابتك في الوقت المحدد.

العاطفة الجياشة

كان الزوج ذاهبًا إلى المستشفى مع زوجته التي كانت على وشك ولادة أول مولود لهما، لم يكونا مستعجلين، فقد كان أمامهما الكثير من الوقت. عند مدخل المستشفى، التقى هذا الزوج - الذي كان رغم تفاؤله متوترًا - برئيسه ذي الشخصية الزرقاء الذي كان في طريقه إلى الخروج من المستشفى، بعد أن رزق *برابع* مولود له، متجهًا إلى منزله بصحبة زوجته ومولودهما. قد يتخيل المرء أنهما قد يتبادلان الحديث المقتضب، نظرًا لأن كليهما لم يكن على عجلة من أمره، وكان الرئيس يعلم جيدًا أن هذا الزوج سيرزق بأول مولود له، وقد عملا معًا لعدة سنوات. إذن في رأيك ماذا قال الرئيس للموظف عندما قابله في مدخل المستشفى؟

«مرحبًا»

كان هذا هو كل شيء.

إن الرئيس ذا الشخصية الزرقاء لا يعاني الحساسية تجاه الناس بشكل عام، أو تجاه زملاء معينين بشكل خاص، لكنه ببساطة غير مهتم بالاجتماعيات. وكان من الطبيعي تمامًا لو أنه توقف للحظات قليلة وتحدث سريعًا عن الطفل المستقبلي، وسأل عن حال الأم، وما إذا كانا متحمسين لرؤية المولود المنتظر، وفوق كل هذا ليطمئن الوالدين بأن كل شيء سيسير على ما يرام. هذا منطقي؛ لكنه ليس منطقيًا بالنسبة له.

كلمة *مرحبًا* كافية بالنسبة للرئيس ذي الشخصية الزرقاء، وهو لن يتحدث بأية حال من الأحوال عن طفله الوليد، لأن هذا شأن خاص.

يبدو هذا غريبًا بالنسبة لكل الشخصيات المحبة لإقامة العلاقات، على أية حال هكذا هي الحال عندنا في السويد، حيث عادة ما نخاطب رؤساءنا بأسمائهم الأولى، ونتصرف إلى حد ما بصورة غير رسمية، ولا توجد غرابة إذا قلنا مرحبًا للمدير التنفيذي، لكن الرئيس ذا الشخصية

الزرقاء لا يهتم بهذا، والسبب ليس عدم اهتمامه بك أنت، بل لأننا جميعًا لا نثير اهتمامه خارج نطاق العمل.

وقد تعلَّم الرئيس ذو الشخصية الزرقاء تمامًا مثل نظيره ذي الشخصية الحمراء - أو بعضهم على أية حال - أن يبتسم ويومئ وينظر كما لو كان مهتمًّا، لكنه في الحقيقة لا يريد ذلك. ولا يهتم رئيسك ذو الشخصية الزرقاء بإحضارك قطة جديدة صغيرة إلى منزلك، ولن يثير اهتمامه تحدثك عن تقدُّم أطفالك في المدرسة. وإذا كنت تفكر في أن تعرض عليه صورهم - فحظًّا سعيدًا! لا أقول إن هذا سيضر بحياتك المهنية، لكنك بهذا تجعل هذا الرئيس يشعر بالانزعاج إلى أقصى درجة، لأنه يدرك أنك إذا عرضت عليه صورًا لأطفالك، فسوف ترغب في أن ترى صور أطفاله في المقابل. وإذا كان بوسعك تجنب كل هذه الأمور، فهذا كفيل بتسهيل علاقتكما المهنية.

احرص على إبقاء علاقتكما في: النطاق المهني البحت.

{11}

لماذا نفعل ما نفعله:
ما الذي لا تُظهره الألوان

أجد أحيانًا صعوبة في التحدث عن دراسات «مارستون» ونموذج «ديسك»؛ حيث لا يريد البعض ممن قابلتهم أن يرى ما أراه، ويدعون عدم وجود أي دليل علمي يثبت صحته، لكن من الناحية الأخرى - لا يمثل علم النفس بشكل عام علمًا شاملًا، ولكي توضح السلوك البشري، فعليك أيضًا أن تتناول علم الاجتماع، وعلم الإنسانيات، وعلم الأعصاب، وعلم الوراثة الجزيئية، وعلم الصيدلة، والطب النفسي، وعلم اللغويات، والأنثروبولوجيا، وعلم التربية، وعلم الاقتصاد، بالإضافة إلى الكثير من العلوم الأخرى. لهذا يشعر البعض بوجود شيء مفقود، وقد يغضب البعض قائلًا: *لا يمكن أن يكون الأمر بهذه السهولة!*

لا بد أنك قد أغفلت شيئًا، لا يمكن وصف الناس وفقًا لمثل هذه الفئات البسيطة. بالطبع هناك أكثر من أربعة أنواع من البشر. ومن الخطأ تقسيم البشر بتلك الطريقة.

ما سبب هذا الشك؟

أحيانًا ما يقول لي البعض - أغلبهم من علماء النفس وأصحاب المؤهلات رفيعة المستوى - إن هذا النموذج غير مُجدٍ، وإنه أبسط من

الـلازم، بحيـث لن يجدي نفعًـا، وإن هناك أكثر من أربعـة أنواع فقط من البشر.

جوابي هو: لم أدَّعِ بالطبع أنا أو «مارسـتون» أن هنـاك أربعة أنواع فقط من البشر، لكن العناصر الأربعة الأساسية تؤثر في هوية كل منا. ويمكن أن تجتمع تلك الأنواع - كما ذكرت آنفًا - بشـتى الطرق. وبالتالي يمكن وصف آلاف الاختلافات في السلوك وفقًا لهذا النموذج. هل تذكر مثال الكعكة؟

عندمـا تُقيِّـم لونًـا أو ألوانًا شـخصية لأحد مـا، غالبًا مـا يقودك هذا إلى مجموعة مختلفة قليلًا من أسئلة المتابعة. فمثلًا عندما قمت بتحليل أفراد فريق عمل شركة كاملة، جاءني موظفوها وكل منهم يمسك تقريره ويريـد التحـدث معي. وقد جاء أغلبهم بدافـع الفضول، وفي أحيان أخرى بدافع الحيرة.

السـؤال الشائع هو: كيف يمكن لشخصيتين متشابهتين أن تختلفا كل هذا الاختلاف. فمثلًا قد توجد شـخصيتان تجمعان بين اللونين الأصفر والأحمر لبائعين، لكنهما تختلفان تمام الاختلاف فيما بينهما. مع أنه من الواضـح أن أسـلوب تواصلهما واحـد، لكن لم يزل هنـاك خطأ ما، هناك شيء غير دقيق، شيء تشعر بأنه خطأ.

فهل حقًّا من يجادلون في صحة هذه النظرية والنموذج محقون؟

غالبًا ما تجد الجواب كامنًا في دافع كل منهما؛ فقد لا يكون ذهابهما إلى العمل تحقيقًا للدافع نفسه.

ما يقع تحت السطح - ويخدعنا جميعًا

إن القـوة الدافعـة هـي التـي تجعل الفرد ينهض من فراشـه، ويذهب إلى العمل، ويبذل قصارى جهده - يومًا بعد يوم، وعامًا بعد آخر.

بشكل مبسط يمكنك القول إن هذا هو حافزك.

أو بشكل أكثر تبسيطًا: هو الجواب عن سؤال «لماذا؟».

لماذا أنت على استعداد لبذل الجهد؟

لماذا تريد بذل هذا القدر الضئيل من الجهد الإضافي؟

لماذا يهمك أن تنجح في هذا الأمر على وجه التحديد؟

أو: *لماذا* ترى هذا الفصل غير جذاب بالنسبة لك على الإطلاق؟

قد تتغير القوى الدافعة بمرور الوقت. وقد يتغير الوقت والظروف، وبعدها قد تتغير أيضًا أسبابك للقيام بأمر ما. ووفقًا لمكانك في الحياة، قد تتغير أولوياتك لمختلف الأمور.

مثال: إذا لم يكن لديك الكثير من المال، فقد تحلم بأن تصبح مليونيرًا، لا حرج في ذلك، لكن بفرض أنك فزت بجائزة كبرى، وأغنتك الجائزة عن أية حاجة للمال، فلن يعود المال يمثل مشكلة بالنسبة لك، ويبدو أنك بخير حال في هذا الشأن. وبالتالي تبدأ التهوين على نفسك في العمل، وتبدأ استغلال وقتك في أمور أخرى ربما حلمت بتحقيقها لكنك لم تستطع تحمل تكلفتها، أو لعلك تريد أن ترسم، أو لعلك بعد أن فزت بجائزة طائلة أردت أن تسلك طريق الإحسان وتتبرع بالأموال للمشردين.

لا بأس بكل هذا. فعلى مدى الفترات المختلفة من حياتنا، تختلف أولوياتنا.

قد تتزايد حاجتنا للأمن والاستقرار بعدما نرزق بالأطفال، وربما تتناقص تلك الحاجة بعد نضجهم، ثم مغادرتهم بيوتنا. ويمكننا حينها أن نسترخي ثانية. تتفاوت القوى الدافعة لدينا بتفاوت أماكننا في الحياة، لكن ألوان الشخصية لا تتفاوت بالطريقة ذاتها.

إن القوى الدافعة للفرد هي التي تحرك خوالجه، وتثير حماسه، إنها أمور تصنع فارقًا لدى كل واحد منا، وفي كل مرة نتلقى فيها مهمة جديدة فإنها تغذي جانبًا معينًا من قوتنا الدافعة، ويعود الحماس والنشاط إلى حياتنا من جديد. إننا نريد أن نبذل أقصى جهدنا لسبب معين، وسنؤدي العمل على نحو أفضل عندما تتوافق المهمة مع القوى

الدافعة الأساسية لدينا. ولهذا السبب يفيدنا أن نحدد ونفهم القوة الدافعة لكل منا.

هل نختبر حقًّا الجوانب المناسبة؟

لقد كانت الاختبارات والتحليلات الفردية، كالتي تتم الاستعانة بها للتوظيف مثلًا، موجودة منذ أمد بعيد. ويمكننا أن نعود إلى ما قبل الحرب العالمية الأولى. ففي فترة عشرينيات القرن العشرين أصبحت مثل تلك الاختبارات شائعة جدًّا، وبالتدريج أصبحت تلك الأدوات المتنوعة أكثر تعقيدًا وبالتالي أكثر دقة.

مثلًا في عملية التوظيف يبحث أغلب الناس عن الخبرات والكفاءات، ويلي ذلك السلوك والقوى الدافعة.

في رأيي يجب أن ينعكس هذا الترتيب.

إذا كان الشخص يفتقر إلى الكفاءة، فيمكننا دائمًا أن ندربه، ويمكننا إقامة دورات تدريبية في مقر العمل، خاصة مع وجود أشخاص آخرين يعرفون ما يتعين عليهم فعله. وأغلب الظن أن الشركة لديها بالفعل شخص يمتلك تلك المعرفة.

لكن إذا كان الشخص لديه قيم (وبالتالي قوى دافعة) لكنها لا تتفق مع قيمك، أو قيم الشركة، فلن تُوجد دورة تدريبية في العالم أجمع يمكنها أن تغير تلك الحقيقة. ولن تُثير حماسكما الأمور ذاتها، وبالتالي على المدى البعيد قد يؤدي هذا إلى إذكاء نار التوتر بين الجميع.

ماذا عنك، لماذا اخترت هذا الكتاب؟

لنتناول هذا الكتاب على سبيل المثال، أنا بالطبع سعيد لأنك اخترت قراءته، لكن السبب الذي دفعك لاختيار هذا الكتاب دون غيره هو أمر مثير للاهتمام، فقد تكون قد اخترته لعدد من الأسباب، وسواء أكانت تلك الأسباب تتوافق مع المحتوى الحقيقي للكتاب أم لا، إلا أنها ستحدد جزئيًّا مدى رضاك عنه.

- قد تَقرأ هذا الكتاب لأنك ترى أن المعلومات الجديدة أمر مثير بذاته، وتحب أن تتعلم أمورًا جديدة، وتكتشف معلومات لم تكن على علم بها. إن المعرفة في حد ذاتها جائزة تكفي لدفعك إلى تخصيص 4 أو 5 ساعات من عمرك لها. وإذا لم تزدد حكمة ولو بأقل درجة بعد قراءتك لـ 400 صفحة، فسيكون حينها الكتاب عديم النفع بالفعل.
- وقد يقرأ شخص آخر الكتاب لأنه يرى فائدة في محتواه، وينوي قارئه أو قارئته أن يستفيد كل منهما من تلك المعرفة مثلا في الاضطلاع بكفاءة بمهام وظيفته حتى يتسنى له المطالبة بزيادة طائلة في راتبه، لكن إذا لم يستطع الاستفادة العملية من المحتوى، يكون قد أهدر ساعات عديدة من وقته الثمين، وهذا مؤسف.
- وقد يقرأ شخص ثالث هذا الكتاب كجزء من تطويره لذاته، لأنه يريد أن يصبح شخصًا أفضل وأكثر اكتمالًا، لكن إذا لم يتطور (إما باعتباره زميلاً أو أحد أفراد فريق العمل أو صاحب دور قيادي) بعد استمراره في القراءة لساعات طويلة، فستكون تلك خيبة أمل كبرى.

- وقد يرى شخص رابع الكتاب باعتباره اختيارًا مفيدًا. قد يدعم الرئيس الكثيرين عبر استخدامه المعلومات الواردة في هذا الكتاب. وإذا تبين عدم استفادة أي شخص من نصائح الرئيس الغالية (المبنية على محتويات الكتاب) وعدم تحقيق أي شخص لأية استفادة من محتواه، حينها سينتهي المطاف بهذا الكتاب في سلة المهملات.
- وقد يرى الشخص الخامس هذا الكتاب كسبيل مهم يمضي به إلى الأمام في حياته المهنية. وعبر الاستفادة من الأفكار الواردة في صفحاته، لن تقتصر مكاسبه على المكاسب المالية وحسب - بل قد يترقَّى. وإذا اتضح أن نصائح هذا الكتاب قد أضرته وأدت إلى احتمالية تراجع رتبته الوظيفية، حسنًا، حينها سيقوم قارئه بوضع تقييم سيئ جدًّا لهذا الكتاب (بل قد يؤدي الأمر إلى كتابة القارئ لرسائل بريد إلكتروني غاضبة إلى المؤلف).
- هناك من يقرأون هذا الكتاب ويلاحظون اتفاقي معهم في القيم. ويبدو لهم أن المؤلف يفهم الأولويات في الحياة، لكن إذا تعارضت قيمنا مثلاً في مسألة القيادة، فلن يمعن قارئه الفكر كثيرًا فيه؛ لأنه سيرى أن *هذا المؤلف لا يفهم الموضوع - لماذا يتعين عليَّ إذن مواصلة القراءة؟*

لقد خصص كل هؤلاء القدر نفسه من الوقت لقراءة هذا الكتاب، مع وجود المحتوى نفسه بغض النظر عمن يقرؤه، لكن يحصل كل واحد من هؤلاء القرَّاء على أمور مختلفة من قراءته لهذا الكتاب. تأمل هذه الفكرة إلى جانب لون شخصيتك الأساسي، وسوف تدرك أنك تبصر كل شيء بطريقة تختلف قليلًا عن غيرك ووفقًا لما يحفزك. إلى جانب - أنك

على الأرجح مدفوع لقراءة هذا الكتاب وفقًا لسببين من الأسباب الستة الواردة فيما سبق.

ثلاثة مستويات للقوى الدافعة

يمكنك أن تفكر في القوى الدافعة بطريقة مختلفة بعض الشيء، يوجد بالأساس ثلاثة مستويات مختلفة يجب أخذها في الاعتبار.

هناك *القوى الدافعة الشخصية* المتجذرة داخل الفرد. وهي القيم الأساسية التي تعلَّمها بطريقة إيجابية على مدى فترة زمنية طويلة، وتمده بالرضا الفوري عند تحقيقها.

عندما نتأثر *بالقيم* التي تأتينا *من الخارج* - على سبيل المثال القيم الموجودة داخل الشركة التي نعمل بها - تضعف قوانا الدافعة. صحيح أن تلك القيم الخارجية مهمة، لكنها ليست بأهمية قيمنا الداخلية. ويمكننا بسهولة مسايرة ما يقوله الآخرون، لكن ما يصدر من أعماقنا هو ما يحتل دائمًا الأولوية.

إذا توافقت القوى الدافعة للشركة وقيمها مع قواك الدافعة الشخصية، فقد تمدك بحافز قوي جدًّا. وإذا لم تتوافق، ينشأ حينها صراع بين ما تقدره أنت وما يقدره الآخرون، وفجأة تنشأ الخلافات. ومع أنني أفهم أهمية ما ترمز إليه الشركة، ومع أنني أرى المنطق فيه، لكن هذا لن يجتذبني بالضرورة، وبالتالي يبدأ عدم الاتفاق والخلاف في الظهور.

وهناك *قوى دافعة خاملة*، وهي متوغلة في أعماقنا، وأحيانًا لا ندرك حتى وجودها إلى أن نجد أنفسنا في موقف معين. وقد تكمن أحيانًا وتنتظر تحت السطح عمرًا حتى تسنح الفرصة المناسبة لظهورها. وفي بعض الأحيان يتم قمعها عن عمد أو بغير عمد.

إذا قابلت شخصًا أجرى تغييرًا حادًّا في حياته المهنية، أو غيَّر أسلوب حياته جذريًّا، أو باع فجأة كل ما يملك لكي «يجد» نفسه - حينها

تكون قد التقيت بشخص قد اكتشف شيئًا داخله لم يكن يعلم بوجوده قبل هذا. إن بعض الأمور تحتاج إلى أن تتغير لكي تنضج.

ما القوى الدافعة المختلفة؟

هناك الكثير من القوى الدافعة. إذ تُوجد في الحياة عامة أسباب شتى تجعل شيئًا ما مهمًّا: الحب والعلاقة الحميمة والسلطة والمال وما إلى ذلك. وإذا نظرنا إلى دراسات «إدوارد سبرانجر» عن القوى الدافعة في الحياة العملية، يمكنك القول إن هناك بالأساس ست قوى دافعة:

القوة الدافعة النظرية - شغف بالمعرفة والحقيقة

تتحدد هذه القوة الدافعة وفقًا للشغف بالتعلُّم واكتساب المزيد من المعرفة. وكقاعدة عامة، يتبنى الفرد صاحب تلك القوة الدافعة التوجه المفكر، ويميل إلى البعد عن انتقاد الأحوال أو الظروف وفقًا لمظهرها أو منفعتها، بل يحاول أن يفهم السياق ويستنبط النتائج منها. ونظرًا لأن الشخص الذي تظهر لديه القوة الدافعة النظرية بشدة عادة ما يكون ناقدًا وعقلانيًّا ويعتمد في حكمه على التجربة، يمكن اعتباره من أصحاب الفكر. وقد تمثل المعرفة المنهجية أحد اهتماماته الأساسية.

القوة الدافعة النفعية - شغف بالمفيد

تتجلى القوة الدافعة النفعية في شكل اهتمام كبير بالمال والأشياء العملية والمفيدة. وبالنسبة لمثل هذا الشخص، يحتل الأمن والحرية اللذان توفرهما الأصول المالية أهمية كبيرة - لنفسه ولعائلته، إذا كان لديه عائلة. وعادة ما يفهم الشخص، الذي تظهر لديه القوة الدافعة

النفعيـة بقوة، العمليات الداخلية للأنشـطة التجاريـة، وغالبًا ما يضع في اعتباره الأصول المادية والأهداف للمكانة الاجتماعية.

القوة الدافعة الجمالية - شغف بالتوازن والانسجام

يتسـم الشـخص، الـذي لديه قوة دافعـة جمالية قوية، بالاهتمام الشـديد بالشكل والانسجام. وكقاعدة عامة، يقدر هذا الشخص الأشياء والخبرات والأحـداث لصفاتهـا الجماليـة وتصميمهـا. ويتسـم هذا الشـخص بدقة ملاحظتـه الفريدة وتقديره للتفاصيل التـي غالبًا ما يغفل عنها الآخرون. إن الشـخص المذكـور لا يملـك بالضرورة موهبة فـي التعبير الفني، لكنه على أقل تقدير يقدِّر الجمال والأشياء الجميلة والتوازن والانسجام.

القوى الدافعة الاجتماعية - حماس لمساعدة الآخرين

عادة ما ينشأ لدى الشخص، الذي لديه قوة دافعة اجتماعية قوية، اهتمام حقيقي بالنـاس، ويحمل التقدير للآخرين، ويراه الآخرون كشخص ودود ومتعاطـف وإيثـاري. وفي المقابل يرى هو الأشـخاص الذين تظهر لديهم قـوة دافعـة نظريـة أو نفعيـة أو جمالية بشـكل ما باردين وقسـاة. وبعكـس الأشـخاص الذيـن لديهـم قـوة دافعـة فرديـة قويـة، يـرى هذا الشـخص الاجتماعي أن البشـر مخلوقون لمسـاعدة بعضهم بعضًا. وغالبًا ما يتسم بالتضحية بالذات بطبيعته.

القوة الدافعة الفردية - شغف بالنجاح الشخصي

إن الهدف الرئيسي من وراء تلك القوة الدافعة هو شكل من أشكال القوة، وهذا لا يعني بالضرورة القوة السياسـية. لقد أظهرت الأبحاث أن القادة فـي معظم المجـالات لديهم قوة دافعة فردية قوية نسـبيًّا. ويعتقد العديد من الفلاسـفة أن هذه القوة تشـكل القوة الدافعة الأشـمل عالميًّا والأكثر

أساسية، نظرًا لوجود التنافس والصراع بدرجات متفاوتة في كل مناحي الحياة. وبالنسبة للبعض تبرز تلك السمة لديهم بوجه خاص، ويسعى أصحابها لتحقيق القوة الشخصية والنفوذ والنجاح.

القوة الدافعة التقليدية - شغف المرء بنظرته لمعنى الحياة

الانسجام والتوحد والترتيب والنظام في الحياة، أو ربما التقاليد بشكل عام، تقع كلها في جوهر القوى الدافعة. وعادة ما ينتهج الأفراد، الذين تظهر لديهم القوة الدافعة التقليدية بقوة، نظامًا لكي يعيشوا وفقًا له - نظامًا يؤمنون بتقديمه إرشادات عن كيف تحيا حياتك. وقد يتخذ هذا صورة إيمان في أي من المجالات، وليس بالضرورة مجال الإيمان الديني. وقد يظهر هذا النظام في شكل دين أو حزب سياسي أو أي نظرة توجيهية أخرى تظهر فيها بوضوح القواعد والمبادئ لكيف تحيا حياتك.

توجد أساسيات، لكن - يمكننا أيضًا تقسيم القوى الست الدافعة المختلفة إلى فئتين فرعيتين: قوي وضعيف.

مسألة ضمير

تؤثر مجموعة القوى الدافعة في طريقة تقييمك لما تواجهه في حياتك اليومية من أمور، وكيف تختار أن تفسر ما تراه وتسمعه.

وبناءً على ماهية أقوى قوتين دافعتين لديك، ستختبر عملك بطرق مختلفة. وسترى قيادة رئيسك كذلك بطرق مختلفة، خاصة إذا اختلفت قواه الدافعة عن نظيرتها لديك.

قبل قراءتك هذا النص - هل كنت مدركًا لأقوى القوى الدافعة لديك؟ هل أنت نظري أم جمالي أم فردي؟ أم هل تميل قواك الدافعة أكثر نحو الاجتماعية أو التقليدية أو النفعية؟ وكيف يبدو لك هذا المزيج على وجه

التحديد؟ وما أقوى قوتين دافعتين لك؟ وبالأهمية ذاتها: ما أضعف قوتين؟ هذا أيضًا يؤثر فيما تعطي له الأولوية في عملك وما يحفزك. هل كانت لديك أية فكرة عن كيف تؤثر تلك القوى في رؤيتك لوظيفتك؟

والسؤال الأهم: هل حاول رئيسك بجد معرفة قواك الدافعة وتعديل قيادته وفقًا لها؟ ألم يحاول؟

إذن كيف ستتمكنان من الوصول إلى فهم أحدكما الآخر بشكل كامل؟

عندما أتأمل النزاع الذي يحدث في بعض مقرات العمل، أكاد دائمًا وحصريًّا أجد أن السبب وراء النزاع يظهر بوضوح في تحليل القوى الدافعة. وكالعادة - إذا كنت ستحل المشكلة، فعليك أن تعلم ما هذه المشكلة من الأصل.

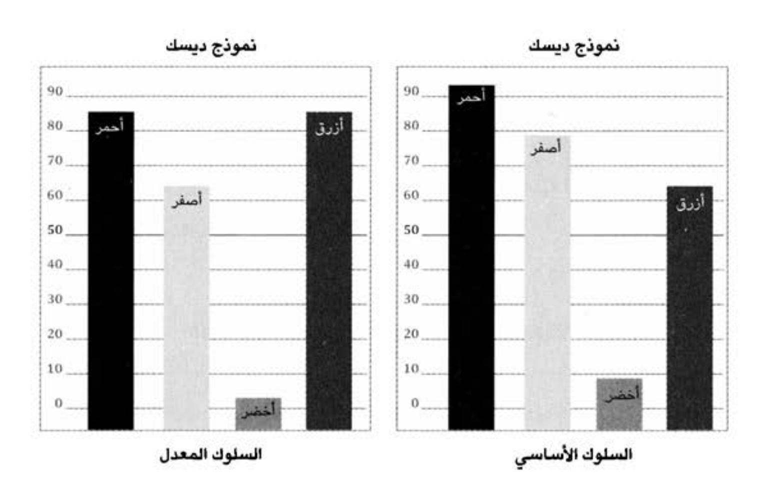
ما القوى الدافعة لدى رئيسك؟ إذا كان رئيسك قد ترقَّى إلى منصبه هذا بفضل تركيزه على تحقيق النتائج، لكنك تعتقد أن خدمة العملاء هي الأعلى أهمية، فلن يفيد حينها تشابه ألوان شخصيتكما، وستجدان صعوبة في فهم كل منكما أولويات الآخر، لهذا قد يتعين عليك في بعض الأحيان أن تجلس معه ببساطة وتتناقشا.

{12}

شخصية المؤلف
وما يسعك تعلُّمه منها

الآن سوف تَطَّلع على سر مهم. الجواب عن سؤال طرح عليَّ مئات المرات عامًا بعد آخر، وكنت عادة ما أعطي جوابًا مبهمًا ومراوغًا، لكنك هنا ستتلقى الجواب الحقيقي.

في الصفحة التالية، ترى رسمين بيانيين، يصوران شخصيتي في التواصل، حيث يوضح أحدهما شخصيتي المُعدَّلة، أي كيف أتصرف أثناء العمل، بينما يوضح الرسم البياني الآخر شخصيتي الأساسية، ما يعني أن لديَّ بشكل ما شخصية مختلفة بعيدًا عن أوقات العمل. إن ألوان شخصيتي بالأساس هي الأحمر والأزرق والأصفر. وتحتوي شخصيتي على قدر كبير من الألوان الثلاثة، وخاصة لوني الأحمر والأزرق ودرجة أقل قليلًا من اللون الأصفر، وبالتأكيد يقل اللون الأخضر فيها كثيرًا، بل يكاد لا يوجد أي أخضر بها في الحقيقة. إن الاختلاف بين الرسمين البيانيين - كما ترى - ليس شديدًا، لكن هناك اختلافًا. ونظرًا لأن الرسم البياني للسلوك الأساسي يظهر شخصيتي الحقيقية دون أي تعديل، يمكنني القول إن هذا هو *أنا* حقًّا.



الاختلاف بين شخصيتي في العمل وخارجه

وفقًا لهذين الرسمين البيانيين، تقل سيطرتي أثناء العمل، ويقل أيضًا إلهامي، بينما يزداد تحليلي. بماذا ينبئنا ذلك؟ لا ينبئنا بالكثير، نظرًا لأن الاختلاف لا ينبئك بما إذا كنت محتاجًا إلى الخضوع للعلاج. حسنًا، لندع المزاح جانبًا، إن التعديلات الضخمة، أي الاختلاف الشديد بين السلوك الأساسي والسلوك المعدل، تؤدي إلى مشكلات؛ لأنه ببساطة من الجيد أن أتصرف بطبيعتي لأطول فترة ممكنة أثناء عملي.

لكن تؤدي شخصيتي سلوكيات محددة أصبحت أفهمها الآن بوضوح. قد أتصرف بنفاد صبر شديد عندما يتجلى العنصر الأحمر في شخصيتي، بينما قد أتسم أيضًا بالتحليل المنضبط (أقرأ: *بتأنٍّ*) عندما يسيطر عليَّ العنصر الأزرق. ويمكنك أن تسأل زوجتي، فلديها جانب أحمر أكثر مني في شخصيتها - لكن لا يكاد يوجد لديها أي لون أزرق.

أحيانًا ما أخطط كثيرًا جدًّا، وأبحث عن الثغرات ونقاط الضعف في كل مكان. وأحيانًا أخرى، أتوقف تمامًا عن إتمام المهمة. إلى جانب ذلك، وفي ظل وجود القليل جدًّا من الأخضر، قد لا أبالي بالاستماع إلى ما يقوله الآخرون؛ فهذا يتطلب جهدًا. وهذا ليس أمرًا أفتخر بالاعتراف به، لكنني أتقبله كجزء من نقاط ضعفي.

إذن هذا الخليط - كيف يعمل فعليًا؟

إن المزيج الكبير من اللونين الأحمر والأزرق يجعلني بشكل ما شخصًا متبلد الشعور، أدرك هذا، لكنه أيضًا يساعدني على القيام بعملي بالصورة السليمة، ويفيدني بصفة خاصة عند تقديمي النصح إلى الرؤساء الكبار كمستشار، مثلما يحدث عندما أنصح مديرًا إداريًّا في إحدى الشركات الضخمة (وأقوم بهذا على نحو يقترب للأسف من التباهي، الذي يرجع إلى كثرة اللون الأصفر في شخصيتي) ويسألني كيف يتعين عليه أن يتعامل مع مجموعته الإدارية المتنوعة. إن هؤلاء المسئولين لا يكادون يملكون أي وقت، ودائمًا ما يكونون محاطين برجال يجيبونهم بكلمة نعم، وآخر ما يريدونه أن يدفعوا الأموال الطائلة لاستشاري لا يفعل سوى أن يجلس أمامهم ويوافق على كلامهم، بل يريدون أن يسمعوا الحقيقة، حتى إن لم يقدِّروا لي تقديمها لهم. حسنًا، يمكنني تفهم الأمر، لكن وظيفتي أن أكون مزعجًا.

كل هذا منطقي تمامًا، وأنا واثق بأن الوضع مماثل بالنسبة لك، إنك تعلم ما هي جوانب قوتك، وتدرك جوانب الضعف بشكل ما.

نعم، صحيح، إذن كل ما يتعين عليك فعله هو أن تراقب نفسك ببساطة وتُقَوِّم ما تجده خطأً فيها!

كما لو كان الأمر بهذه البساطة.

تخيل ما يلي: غالبًا ما تجد نفسك في موقف لا تحبه، أو تصبح على وشك أن تفقد أعصابك. بينما تعلم بالتحديد ما تفتقر إليه، لهذا يتعين عليك أن تفعل شيئًا ملموسًا: تجري تعديلًا، أو تزيل شيئًا أو تضيف شيئًا آخر. إنك تعلم ما يتعين عليك فعله، لكنك لا تفعل شيئًا.

لماذا؟

ببساطة لأنك لا تريد.

ومع أنني تحسنت في هذا الصدد، لكنني لست بطل العالم فيما يتعلق بالسيطرة على نفسي. ففي بعض الأحيان أعلم جيدًا ما الحل لمشكلة ما، لكن علمي بالحل لا يجدي نفعًا. أعلم أنه يتعين عليَّ تغيير شيء ما، أو ربما أحتاج إلى تعلم شيء جديد، أو الاستماع إلى شخص آخر بخلاف من أستمع إليهم عادة، أو ربما يتعين عليَّ الانتظام في التمارين الرياضية.

لكن ببساطة أحيانًا لا تكون الظروف مناسبة في بعض الأيام، لهذا لا أفعل أيًّا مما سبق.

نمر أحيانًا بأيام مثل تلك، حيث نمضي في المسار القديم نفسه، وغالبًا ما نعلم أن الأمور ستسوء على هذا المنوال. هل هذا منطقي؟ لا، هو غير منطقي على الإطلاق، لكننا بشر تخدعنا عقولنا من الصباح حتى المساء، وغالبًا ما نفعل ما نراه الأنسب في تلك اللحظة، وقد يعني هذا في بعض الأحيان الانسحاب إلى الشرنقة ورفض الاستماع إلى ما يقوله المحيطون بنا.

عندما يحدث هذا، يتعين عليَّ الرجوع إلى قواي الدافعة وفحصها جيدًا. ولا يكفي حينها سلوكي الفطري، كما لن يساعدني تحليل شخصيتي السابق الذي يستند إلى الألوان فقط، بل يتعين عليَّ النظر إلى عوامل تحفيزي ورؤية ما إذا كان باستطاعتي أن أجد في نفسي الطاقة للمضي قدمًا نحو هذا التحسن.

عجائز مسببون للسأم

منذ فترة ليست ببعيدة، كنت جالسًا في إحدى الندوات أحاول الاستماع إلى مجموعة كبيرة من علماء النفس البريطانيين، الواحد تلو الآخر، وقد استخدمت كلمة «أحاول» لأن الندوة بأكملها كانت فائقة الملل! وكانوا جميعًا شديدي الرتابة، ولا تُوجد أية متعة في كلامهم، ومنعت نفسي منعًا من أن أمسك هاتفي وأشغل نفسي به. وأنا شخصيًّا أكره هذا التصرف عندما يقوم به الآخرون، وأراه دلالة على عدم الاحترام. لم تكن المعرفة التي قدمها علماء النفس المذكورون - وتمثل قدرًا ضخمًا من المعرفة لا يمكن لأحد أن يُشكك فيها - مثيرة بحيث أتمكن من الجلوس هناك مستمتعًا بما يقولونه عن بحثهم. وبعد معاناتي جراء الاستماع إلى أربعة أو خمسة من هؤلاء العجائز، فقدت الأمل، واستعددت للفرار إلى خارج المبنى كله.

لكنني بقيت لأنني قد وجدت أخيرًا سببًا للبقاء، وذلك عبر رجوعي إلى السبب الذي دفعني من الأصل إلى حضور تلك الندوة، لهذا ذكَّرت نفسي بإمكانية استفادتي من تلك المعلومات التي يقدمونها، ولا بد أن هناك ما يفيد فيما يقولونه. وقد اجتذب هذا جانب القوة الدافعة النفعية لديَّ. وهكذا يجري الأمر، حيث إن القوة الدافعة النظرية لديَّ ضعيفة، لكن مع إقرانها بالقوة الدافعة النفعية، فهذا يعني أنني أفضل تعلمي فقط للأمور التي سأستفيد منها.

إمممم، حسنًا، هناك أمر ما، لقد ابتعت الكثير جدًّا من كتب علم النفس، والسلوك، وكل ما يتعلق بكيفية عمل البشر. غالبًا ما أرى عنوانًا شائقًا - أو استفزازيًّا مثل *مُحاط بالحمقى* - وأفكر قائلًا: *سوف أقرأ هذا الكتاب، فهو يبدو جذابًا!* ويحدث هذا مرات عديدة في كل عام، وهكذا أصبحت لديَّ مكتبة شاملة لمواضيع تتعلق بمجال عملي.

لكنني لم أقرأ الكثير من تلك الكتب، بل تصفحت بعضها، وقرأت فصولًا قليلة من البعض الآخر، وقرأت بعضها من بدايته حتى نهايته، ويحدث هذا عندما أرى أن محتوياته ستفيدني حقًّا. لا يناسبني أن أقرأ ثلاثمائة أو أربعمائة صفحة لمجرد أن أسلوب المؤلف أخاذ؛ فهذا يستغرق وقتًا طويلًا جدًّا بينما الحياة قصيرة جدًّا.

بينما يفعل آخرون عكس ذلك تمامًا، إذ يقرأون الكتب فقط لأن موضوعها شائق. ولا يزعجني أن تقرأ كتابي هذا لهذا السبب، لكنني أنا لا أقرأ لهذا السبب، فليس لديَّ الكثير من الوقت. كيف أتمكن من هذا؟ بسيطة، لأن هذا ما تنبئني به قوتي الدافعة النفعية، إنها تناضل لكي أستفيد من وقتي جيدًا. لا يمكن أن تقرأ الأدبيات المتخصصة بالطريقة ذاتها التي تقرأ بها رواية. ولا أقول إن هذه هي الطريقة الصحيحة، لكنني أوضح فقط ما أفعله. وعندما أريد أن أرفه عن نفسي، أقرأ قصصًا مرعبة.

لكن الأمر لا يتوقف هنا.

لغز القوة الدافعة المجهولة

منذ سنوات عديدة كنت أعمل في أحد المصارف المالية، وكانت الوظيفة جيدة من عدة نواحٍ، وشهدت فيها الكثير، وسافرت من خلالها، وشاركت في مشروعات مهمة تتعلق بها. قدمت دورات تدريبية في مهارات البيع في أنحاء الدولة. وأسست حياتي المهنية، كما كان الراتب جيدًا جدًّا.

أدت كل تلك الأنشطة إلى تحفيز قوتي الدافعة النفعية. وكان الأمر الأهم بالنسبة لي هو تحقيق النتائج. فقد احتجت إلى أن أرى بعينيَّ أن العمل الذي كنت أعمله مجزٍ. ولا أتحدث هنا عن المال، مع أنه جانب مهم.

لكن كان هناك شيء خطأ. فبغض النظر عن مدى جديتي في العمل، لكن حبي له كان يتضاءل شيئًا فشيئًا، مع أنني كنت أقوم بأغلب العمل بصورة سليمة، وأتلقى الثناء، وأترقى في المناصب بانتظام، وأحصل على زيادة في راتبي، وفي مناصبي، بل أظن أنني تلقيت مكافأة قبيل نهاية فترة عملي.

غير أن شيئًا ما كان ناقصًا، فقد تراجع حافزي، وبغض النظر عن مدى جديتي في العمل لكن الأمور أخذت تسوء. وأخيرًا، ساءت الأوضاع جدًّا حتى إنني كنت أجد صعوبة في النهوض من فراشي في الصباح، ولم يسبق أن حدث مثل هذا معي من قبل.

وبمحض المصادفة بدأت أمرًا كنت أحلم به منذ زمن بعيد - تأليف كتاب. لماذا كان هذا حلمًا لديَّ، فهذا أمر ليس ذا صلة بعملي، لكنني دائمًا ما كنت أنجذب إلى فكرة إبداع شيء جديد تمامًا على الورق الأبيض. كما يسهل عليَّ أن أرى الأشياء مجسدة كصور، وأحب الاستعانة بخيالي. ولهذا السبب أفضل قراءة الكتب بنسبة أكبر من مشاهدة الأفلام. ففي الفيلم تجد كل شيء كاملاً ومنتهيًا، بينما مع الكتاب يمكنني أن أرسم الصور الخيالية بناءً على مخيلتي.

أما أن تؤلف كتابًا بنفسك، فهذا *رائع*!

بمجرد بدئي في الكتابة، بدت الحياة أكثر بهجة ولو بدرجة بسيطة، وبدأت أستعيد تحفيزي، وأستعيد طاقتي للقيام بشتى الأمور. والحقيقة أنني شعرت بمزيد من الانسجام، وتَحسَّن كياني كله بشكل أفضل.

وفي ذلك الوقت، لم أكن قد استوعبت فعليًّا كيفية اتصال الأمور بعضها ببعض، لكنني أجريت حينها تحليلًا لقواي الدافعة، وفجأة اتضحت أمامي الأحجية، ووُضِع كل شيء في نصابه؛ لأنني عندما فهمت أن ثاني أقوى قوة دافعة لي هي الجمالية - التي تتماثل تقريبًا في قوتها مع أولى قواي الدافعة وهي النفعية - أدركت السبب في فقدان اهتمامي

بوظيفتي. ففي وظيفتي، لم أكن أبدع في أي شيء، بل كان كل شيء رتيبًا، دون أية مساحة للإبداع. ويجب القيام بكل شيء بالطريقة نفسها.

لكن الأمر الغريب هو أنني عندما كنت أكتب خلال عطلات نهاية الأسبوع وفي المساء - على الرغم من وجود أطفال صغار في المنزل وكثرة الأسفار بسبب عملي - بدأت أشعر بالتحسن حتى أثناء وجودي في العمل، على الرغم من حقيقة أن مهام عملي لم تتغير على الإطلاق، لكن التأليف هو ما سد فراغ الشيء الناقص الذي كنت أشعر بنقصانه. إن القوة الجمالية تحفز الناس للسعي إلى الانسجام والتوازن. وهذا بالضبط ما صار معي، وأصبح وجودي بالكامل متوازنًا.

كما أوضحت لي القوة الدافعة الجمالية أسباب اتخاذي بعض قراراتي الأخرى، فمن ناحية، لا يمكنني قيادة نوع السيارة نفسه الذي يقوده جاري، يجب ألا تكون أكثر فخامة أو أعلى سعرًا من سواها، لكن يجب أن تكون *مختلفة*. ويرجع هذا إلى أن محبي الجمال يريدون الشعور بالتفرد. وإذا كنت سأختار سيارة فاخرة حقًّا، كنت سأفضل سيارة جاكوار أو لكزس - فقط لأن كلتيهما تبرز دون سواها - بدلًا من اختياري مرسيدس أو فولفو.

مع أنني قد تعديت الخامسة والخمسين من عمري، فإنني ما زلت أجد صعوبة في اختيار ما يختاره الجميع - بغض النظر عن ماهية الغرض؛ لأنني أريد أن أشعر بالتفرد قدر المستطاع. فهل هذا منطقي؟ لا، ليس منطقيًّا على الإطلاق.

إذا كان هناك مغزى من تلك الحكاية، فهو أنه يتعين عليك اتباع قلبك إذا أردت أن تشعر بالتحسن. وقبل أن نبدأ جميعًا في الشعور بالغثيان من تلك النصيحة التي عفا عليها الزمن، فإن ما أعنيه أن القوى الدافعة أهم جدًّا مما يعتقده الكثيرون. إن قيامك بما تحب فعله حقًّا وما يثير حماسك حقًّا هو أمر مجزٍ أكثر مما تظن.

وماذا عنك؟ وما الذي يمكنك أن تفعله؟

إذا كنت تبحث عن حافزك في عملك، فعليك أن تفهم قواك الدافعة جيدًا. وإذا علمتها، يصبح من السهل عليك الاستمتاع بعملك. وإذا أدركت أنك لا تستطيع إيجاد منفذ لك كالذي حالفني الحظ بالعثور عليه - حينها قدِّم استقالتك.

إن الحياة قصيرة جدًّا فلا تقضها في مكان غير مناسب ومع أشخاص غير مناسبين، أو تحت إمرة رئيس غير مناسب.

لهذا، أسألك ثانية هل تصطف قواك الدافعة مع نظيرتها لدى رئيسك؟ بالطبع هذا ليس ضروريًّا، لكنه بلا شك يسهل الأمور عليكما، لكن السؤال الأهم هنا: ما إذا كانت قواك الدافعة متوافقة مع نظيرتها في الشركة ككل؟ ونظرًا لأن القوى الدافعة غالبًا ما ترتبط بقيمنا الجوهرية، فقد تظهر الصعوبات إذا كانت الشركة التي تعمل فيها غالبًا ما تصطدم مع ما تعطيه الأولوية من قيمك.

أفضل نموذج يحضرني الآن، عندما استقالت إحدى موظفات المبيعات من الشركة، لأن مالك الشركة لم يرَ أهمية في تحقيق الربح. كانت القوة الدافعة لهذا المالك نظرية، ويرى أنه من الممتع تجربة تكنولوجيات جديدة والبحث عن ابتكارات مثيرة. وكان باستطاعته تحمل الخسائر التي تتكبدها شركته عامًا بعد آخر، بينما كانت القوة الدافعة لتلك الموظفة وبقوة هي النفعية، وقد كرهت عدم وضع صفقاتها في الأولوية. لهذا عندما أخبرها المالك بالإقلال من مبيعاتها، استقالت. لعل هذا كان الحل الأمثل للجميع، لكنه حل مؤسف بشكل ما، لأنها كانت جيدة في عملها.

{13}

التمييز بين الألوان والقوى الدافعة

في الصفحة التالية يمكنك أن ترى نموذجًا لشخص عملي ومتقبل للآخرين ومؤثر ومستقصٍ. كانت تلك سماته المحركة. ومن خلال تصرفاته تلك يظهر لون شخصيته، بينما يبقى سبب هذا السلوك متجذرًا في القوى الدافعة.

دعنا نلقِ نظرة على القوة الدافعة الأولى، النظرية. لا ينجذب هذا الشخص كثيرًا إلى الجانب الحدسي، بينما ينجذب أكثر إلى الجانب الاستقصائي، وهو كيف يسعى المرء إلى المعرفة؟

من حيث المبدأ؛ لا يتصل أي من ذلك بالألوان.

القوة الدافعة النظرية في مقابل السلوك الأزرق

يتعين علينا أن نفهم الاختلاف بين القوة الدافعة والسلوك.

السلوك: *الاتسام بالعمق والدقة والتحليلية*

القوة الدافعة: *السعي للمعرفة والرغبة في تعلم أمور جديدة*

حدسي — معرفة - نظرية — استقصائي

طبيعي — نفعي — فعَّال

عملي — جمالي - مع كل ما يحيط به — انسجامي

انتقائي — اجتماعي - مع الآخرين — كريم

متعاون — تأثير - فردي — مُتحكِّم

متقبل للآخرين — قيم - تقليدية — صاحب مبدأ

كما ترى فيما سبق، من الضروري أن تميز بين السلوك والقوى الدافعة. إن السعي وراء المعرفة هو قوة دافعة، بينما التعمق فيما يتعلق بالحقائق والتفاصيل فهذا سلوك. ولا توجد صلة بين هذين الاثنين. يريد الشخص صاحب القوة الدافعة النظرية ونمط السلوكيات الشخصية الزرقاء معرفة كل شيء، ويخصص وقتًا كبيرًا لهذا الغرض. وكذلك يريد المُنَظِّر ذو الشخصية الصفراء معرفة كيف تسير الأمور، لكنه قد يفعل ذلك بطريقة أخرى؛ فلعله يفضل أن يشاهد الأمر في فيلم بدلًا من أن يقرأ كتابًا، وبدلًا من أن يكتب كل ما قد تعلمه، سيتصل هاتفيًّا بأصدقائه، ويجبرهم على الاستماع لما يقوله عن مدى انبهاره بعمر القمر، أو عن كيف يصمم تطبيقًا هاتفيًّا، أو ما إذا كانت توجد تماسيح حقًّا في نظام الصرف الصحي بمدينة نيويورك. وهكذا تحرك الرغبة في المعرفة كلًا من الشخصيتين - بينما تختلف طرقهما في تحقيقها.

«بيتر» الثرثار

يحضرني الآن عميل تعاملت معه منذ سنوات عديدة. كان هذا العميل الذي يدعى «بيتر» يعمل مديرًا للمبيعات في شركة كبيرة بشكل ما. وكان يمثل شخصية هزلية نمطية لسلوك الشخصية الصفراء - حيث يتحدث دائمًا عن كل شيء، وأي شيء وهو مشوش وغير منظم على الإطلاق، لكن في الوقت نفسه تجد متعة لا تقاوم في صحبته؛ فهناك قليلون جدًّا ممن يمكنهم سرد موقف كما يسرده هو، والأمر المثير للاهتمام بخصوص «بيتر» أنه كان أيضًا من أصحاب القوة الدافعة النظرية، ما يعني أنه لا يخفق في التحضير والاستعداد كما قد يتصور البعض باعتباره من الشخصيات الصفراء، بل عرف في الحقيقة كيف تسير بعض الأمور، لكنه عرفها بطريقته الخاصة المميزة للون الأصفر. فقد أخبرني بأنه لا يسعه أبدًا التخلص من أي شيء يصله عبر البريد؛ كالإعلانات والمعلومات التي تصله من المجلس المحلي والجرائد المجانية وغير ذلك. وكان يتعين عليه أن يتصفحها أولًا لكي يرى ما إذا كان بها أي شيء يثير اهتمامه.

وأثار هذا جنون زوجته لأنه كان يخلف وراءه أكوامًا من الأوراق في كل أنحاء المنزل. ولم يكن بوسعه أن يتخلص من تلك الأوراق، وفي الوقت نفسه لم يتمكن من تنظيمها. والنتيجة كانت انتشار الفوضى في منزله على هيئة أكوام من الأوراق القديمة، حتى بدا المنزل كأنه مركز لإعادة تدوير النفايات.

في الصباح الباكر من أحد أيام العطلة الأسبوعية، وذلك منذ سنوات بعيدة، اتصل بي «بيتر» هاتفيًّا، ونظرًا لأنني أستيقظ دائمًا مع بزوغ الفجر، لم يزعجني اتصاله، لكن لا يسع المرء سوى التساؤل عما إذا كان قد وقع ما يسوء في حال هاتفه شخص ما في السابعة صباحًا في يوم عطلة...

صاح «بيتر» يقول: «هل علمت يا توماس أن القمر... أقدم من الأرض؟!!».

وكان يصيح لأنه كان مستيقظًا طوال الليل وهو يضع سماعتي الرأس ويشاهد قناة ديسكفري - وكما أظن أن السبب كذلك يرجع إلى كثرة ما تناوله من القهوة - التي علم من خلالها أن الأرض أصغر عمرًا قليلًا من قمرها. وتلك حقيقة مذهلة بالفعل، وأقر بأنني لم أكن أعلمها من قبل. ونظرًا لأن «بيتر» قد علم بها ونظرًا لأن شخصيته صفراء، لم يجد بُدًّا سوى أن يخبر الجميع بها من فوره. ومَن مِن بين معارفه يعلم أنه سيكون مستيقظًا ومستفيقًا في ذلك الوقت من صباح يوم العطلة؟

مرحبًا يا توماس.

القوة الدافعة النظرية - نمط السلوك الأصفر.

المبدعة التي تهوى جداول البيانات

لكن هناك مجموعات أخرى مثيرة للاهتمام. لنأخذ مثلًا المترجمة ذات الشخصية الزرقاء التي التقيت بها في إحدى دور النشر منذ عدة سنوات، كانت تترجم كتيبات استخدام الحاسب الآلي من اللغة الألمانية إلى السويدية.

وبطبيعة الحال كانت تعمل بهدوء شديد ومنهجية، ولا تترك أي شيء للمصادفة، وهذا ما أعنيه حقًّا، إنها لم تترك أي شيء للمصادفة. فقد كانت تنشئ ملف إكسيل ليحوي كل ما تحتاج له في عملها، وتضع به كل تفصيلة. والمثير للاهتمام أنها لم تضع به المعلومات وحسب، بل حرصت أيضًا على أن يبدو جميلًا. كان يحوي نظامًا للألوان المستخدمة به وفقًا لأنواع المعلومات المختلفة. وعند استخدامها لألوان أخرى، كانت تفعل هذا وفقًا لنظام آخر. ونظرًا لأن شخصيتها كانت زرقاء حقًّا، فقد كان نظامها شاملًا ودقيقًا. ولم

تستخدم ألوانًا مختلفة وحسب، لا، بل استخدمت ظلال ألوان الطيف وفقًا لتدرجاتها اللونية. وكان يجب أن يكون نُمط الكتابة منضبطًا من حيث الحجم والشكل، وعندما كانت تحتاج إلى كتابة العناوين، توجد نظامًا آخر لها.

وبعد انتهائها من ترجمة إحدى الصفحات، كانت دائمًا ما تتفحصها لكي تتيقن من أنها تبدو جيدة. هل تشعر بأنها *متسقة*؟

هذا يبدو مثيرًا للاهتمام، أليس كذلك؟ إن التعبير *تشعر بأنها متسقة* - لا يناسب الشخصية الزرقاء، أليس كذلك؟

لكن هذه المرأة لم تكن شخصيتها زرقاء وحسب - لقد كانت صاحبة قوة دافعة جمالية أيضًا، ما يعني أن المظهر والخبرة في عملها كانا مهمين. حيث كان لديها احتياج لإبداع نوع معين من التناغم، الذي يتجلى في طريقتها المستخدمة لتحقيق النتيجة شديدة الزرقة.

إن رغبتها في إظهار التناغم في ترجمتها للكتيبات هي قوة دافعة جمالية، أما قيامها بذلك عبر استخدام ملف جداول البيانات بصيغة إكسيل - أنيق - هو سلوك أزرق. وكما يتضح أن الترجمة كانت ستبدو مختلفة لو أن المترجم كان ذا شخصية صفراء أو خضراء. فبادئ ذي بدء لم يكن لينشئ أي منهما ملف إكسيل من الأصل.

القوة الدافعة الجمالية - السلوك الأزرق.

لا يكفي مجرد معرفة ألوان شخصيتك أو ألوان شخصية الآخرين، بل هناك المزيد مما يتعين عليك معرفته. وكلما زاد تعلُّمك عن الأمر، كانت الأدوات المتوافرة لديك أفضل لكي تنشئ حوارًا مجديًا مع المحيطين بك، ومع رئيسك.

هل تتذكر المثال الخاص بتعلُّم كيفية تركيب جهاز كهربائي؟ هذا هو الشيء نفسه؛ إذا قام كل شخص بواجبه تجاه تعلم القليل من أساسيات الكهرباء، فسوف نتعلم جميعًا القليل عن التركيبات الكهربائية، وهذا يسهل الأمور كثيرًا، حتى إذا لم نتحوَّل جميعًا إلى خبراء في الكهرباء.

فكر لبعض الوقت في قواك الدافعة؛ لأن إدراكك لها يكسبك فهمًا أعمق لسلوكك في الكثير من المواقف المختلفة.

والحقيقة أنك عندما تصبح مدركًا لمصدر شغفك، ستعرف حافزك بمنتهى السهولة. وأنا عن نفسي أشعر بأنني أفضل كثيرًا وأكثر سعادة بحياتي على نحو يختلف تمامًا عما كنته قبل أن أفهم قواي الدافعة. وآمل أن ينطبق الأمر نفسه عليك؟

إذا وضعنا القيادة في الاعتبار، فسيتضح أمامي أن هناك رؤساء قد تولوا مناصبهم وفقًا لأسباب خاطئة، ومن هنا ظهر الكثير من الرؤساء السيئين وغير المفيدين.

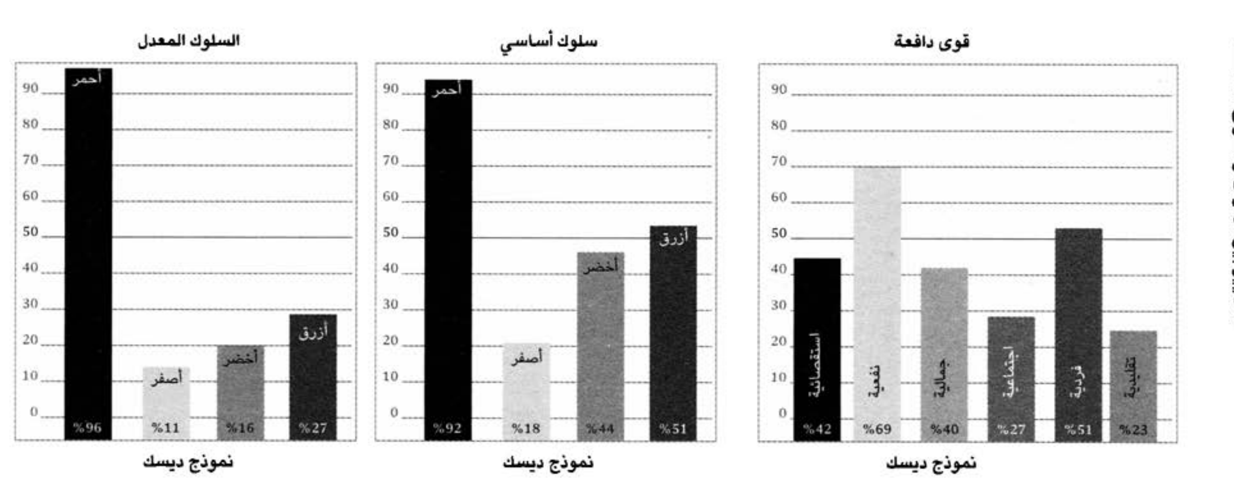
الرؤساء المتطابقون الذين كانوا فيما سبق مختلفين تمامًا

في القيادة تظهر أهمية القوى الدافعة بدرجة أعلى، لأن ما يقوم به الرئيس يؤثر جدًّا في الآخرين.

وإليك مثالين مختصرين:

فيما يلي الأوجه المختلفة لشخصية «تينا»، إنها رئيسة في العمل، تتسم بسرعتها الفائقة في فهم المشكلات، وتركيزها الشديد لإيجاد حلول لها.

كما تشتهر «تينا» بتحقيقها نتائج جيدة، وهي بلا شك تتمتع بكفاءة يُقدِّرها الجميع، لكن لا أحد يريد أن يعمل معها. حيث يصفونها بأنها كثيرة المطالب وشخصية تصادمية حادة تفتقر إلى اللباقة، بل وصفها أحد أفراد فريق عملها بأنها باردة وبلا قلب.

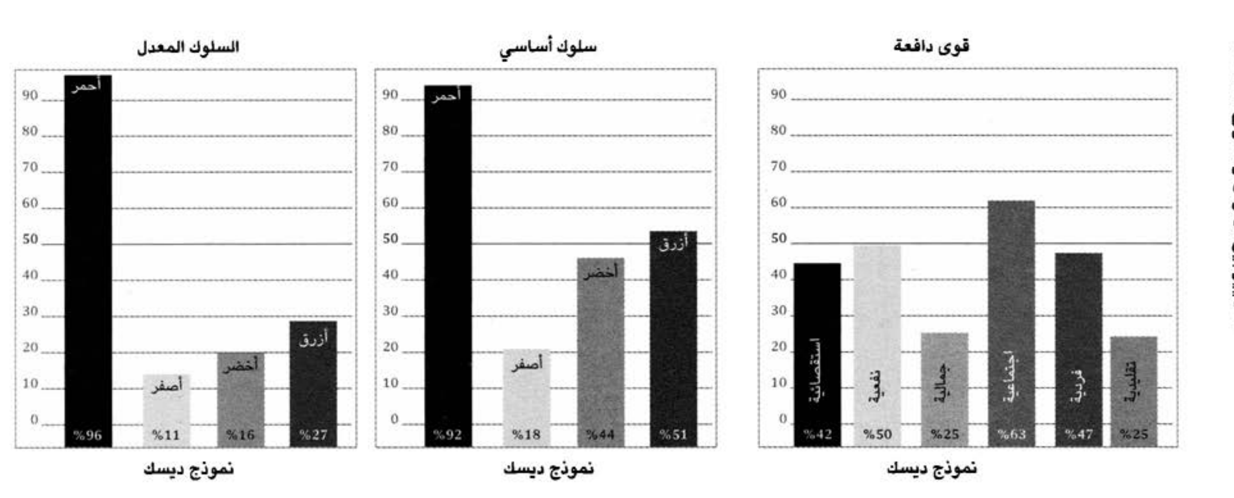

أوجه شخصية «تينا»
قوى دافعة
استقصائية
نفعية
جمالية
اجتماعية
فردية
تقليدية
%42
%69
%40
%27
%51
%23
نموذج ديسك
سلوك أساسي
أحمر
أصفر
أخضر
أزرق
%92
%18
%44
%51
نموذج ديسك
السلوك المعدل
أحمر
أصفر
أخضر
أزرق
%96
%11
%16
%27
نموذج ديسك
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0

وهكذا استعانت الشركة بمستشار، وتم وضع نموذج ديسك لشخصية «تينا»، وقال المستشار: آه، إن شخصية «تينا» شديدة الحمرة - وهنا تكمن المشكلة. لكن المستشار بهذه الصورة قد وضع افتراضًا شائعًا - على الرغم من خطئه - بأن مصدر النزاع بين «تينا» وفريق عملها هو اللون الأحمر في شخصيتها، وهذا خطأ جسيم.

إذا كان لدينا تحليل للقوة الدافعة لدى «تينا»، فسوف نرى أن أقوى قوة دافعة لديها هي النفعية، وهي عالية جدًّا، بينما تتدنى لديها جدًّا القوة الدافعة الاجتماعية، ما يعني أنها تقدر النتائج المالية أكثر مما تقدر مساعدة الآخرين. ويؤدي هذا المزيج إلى دفعها للضغط على أفراد فريقها لكسب المزيد من الأموال، ويزداد سلوكها حدة وفقًا لأسلوب شخصيتها الحمراء. وهذا أمر يفيد الإدارة لكنه لا يفيد بالضرورة أفراد فريق عملها الذين لا تتوافق قواهم الدافعة مع نظيرتها لدى «تينا».

وفيما يلي ستجد أوجه شخصيةً سارةً. وترى أن لديها نموذج ديسك نفسه مطابقًا لـ «تينا»، لكن مع اختلاف شاسع.

يحب أفراد فريق العمل رئيستهم «سارة»، وهي تجيد إنجاز المهام، وتُحمِّل كل فرد مسئولية عمله، لكنها أيضًا تقدِّر جهودهم، وتتخذ القرارات بطريقة ديمقراطية، وتهتم جدًّا بكل فرد من أفراد فريقها على المستوى الشخصي وليس المهني وحسب. وقوتها الدافعة الاجتماعية القوية تعني مساندتها فريقها ومساعدته على التحسن، وهذا ما يدعمه سلوكها. تختلف مشكلة «سارة» تمام الاختلاف عن مشكلة «تينا»: فلديها قدرة أكبر كثيرًا على تحمل أصحاب الأداء المنخفض، وتجد صعوبة في التصرف بحزم - على الرغم من شخصيتها الحمراء. ويرجع أسلوبها هذا بالفائدة على البعض، بينما ينزعج البعض الآخر منه.


أوجه شخصية «سارة»
قوى دافعة
استقصائية
%42
نفعية
%50
جمالية
%25
اجتماعية
%63
فردية
%47
تقليدية
%25
نموذج ديسك
سلوك أساسي
أحمر
%92
أصفر
%18
أخضر
%44
أزرق
%51
نموذج ديسك
السلوك المعدل
أحمر
%96
أصفر
%11
أخضر
%16
أزرق
%27
نموذج ديسك
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90

إن القوى الدافعة هي الموضع الحقيقي للصراع؛ فبينما يمكن فهم السلوكيات بسهولة نسبية، يحتاج الكثيرون إلى إطار مفاهيمي لكي يناقشوا القوى الدافعة والقيم. وعندما يتعلق الأمر بالقيادة - وعلى غرار العلاقات الخاصة، حيث يمكن للناس أن يتغلبوا على الاختلافات السلوكية الأساسية - يصعب التنازل عن القيم والقوى الدافعة.

النتيجة هي حاجة كل من «تينا» و«سارة» إلى مدربين مختلفين تمامًا لكي يساعدا كلًّا منهما على التعامل مع فريق عملهما. لكن السؤال: إذا سنحت لك الفرصة لأن تختار رئيسك فمن ستختار؟ «تينا» - أم «سارة»؟

{14}

الفرق بين شخصيتك وسلوكك

هل يتعين عليَّ أن أغيِّر شخصيتي لكي أرضي رئيسي؟

لا أنصح بهذا على الإطلاق.

إن شخصيتك هي شيء أكثر توغلًا فيك بدرجة أكبر من سلوكياتك. وهي ترتكز على قواك الدافعة وما يحفزك وما تحبه وتنشئتك وتجاربك وذكائك، بالإضافة إلى الكثير من الأمور الأخرى.

ويعتمد الباحثون على تعريفات متباينة عن الشخصية، ويتوقف تعريف كل منهم على النظرية التي يرتكز بحثهم عليها. ويستخدم أغلب علماء النفس مصطلح «الشخصية» للإشارة إلى السمات النفسية التي تسهم في أنماط الانفعالات والأفكار والسلوك المميزة للخصال الدائمة للفرد. وهذا يعني أن جوانب شخصيتك تصبح ثابتة نسبيًّا بمرور الوقت وعبر المواقف المختلفة. وكلمة «دائمة» هنا تعني استمرارها على مدى عدة سنوات أو ربما العديد والعديد من السنوات، وتشير «خصال» إلى ما يميز الفرد عن الآخر. وتحدد الاختلافات بين الأفراد تبعًا للاختلاف بين شخصياتهم.

إذن لماذا انتهى بك المطاف بشخصيتك الحالية ؟

لعل أغلبنا قد فكر في هذا السؤال في وقت أو آخر من حياته: ما الذي أوصلني للشخصية التي أنا عليها اليوم؟ ولا يرجع سؤالك هذا لرغبتك في فعل أي شيء حيالها، بل ببساطة لأنك تريد أن تعرف السبب. والآن نرجع إلى مسألة الوراثة والبيئة.

منذ وقت بعيد كان من المعتقد أن العامل الوراثي هو العامل الحاسم، وأن شخصيتك ترجع إلى حمضك النووي. وبالتالي إذا ولدت بشخصية معينة فسوف يتعين عليك التعايش معها للأسف؛ فهناك أشياء قليلة لا يسعك إصلاحها في وقت لاحق من حياتك، مثلما لا يسعك تغيير والديك.

ثم أصبح مفهومًا بشكل عام أن الحقيقة معاكسة تمامًا، فقد تم اكتشاف أن الأشقاء من الوالدين نفسيهما يمكن أن تختلف شخصياتهم تمام الاختلاف، ولا بد أن هذا يرجع إلى البيئة. وأشير بكلمة «البيئة» إلى أي شيء يؤثر في الشخص بعيدًا عن التركيبة الوراثية.

وعلى الجانب الآخر، لم يبدُ هذا التفسير صحيحًا تمامًا؛ لأن الأفراد الذين تشابهت طريقة تربيتهم ونمط تعلمهم قد تتفاوت شخصياتهم تمامًا. وأتخيل الباحثين وهم يحكون رؤوسهم في حيرة أثناء محاولتهم فهم الأمر.

في الوقت الحاضر ظهر شبه إجماع بأن نسبة 40% إلى 50% من شخصياتنا ترجع إلى العوامل الوراثية، وترجع نحو 5% إلى البيئة المحدودة المشتركة (عائلتك)، بينما ترجع النسبة الباقية 45% إلى 55% إلى التأثيرات البيئية الفريدة (أي، التأثيرات في البيئة الخارجية). ويرتكن هذا الإجماع إلى عقود من البحث، ومع هذا لا تتعامل مع هذه الأرقام من منطلق يقيني، لأن الآراء قد تتغير في بعض الأحيان بشأن النسب المئوية. ولن أتطرق هنا إلى التفاصيل، لأن أصحاب الشخصيات الزرقاء النظرية هم فقط من يسعهم تحمل مثل تلك التفاصيل.

إن هناك سبيلًا وحيدة لملء كل الفجوات، الذي يمكن أن يحدث عبر إجراء تحليلات جادة وطويلة جدًّا (تستغرق 25 عامًا على الأقل) لتوأمين متطابقين يتم فصلهما بعد ولادتهما، وبعدها يمكنك إقصاء عوامل أخرى كثيرة قد تتسبب في تشويش النتيجة، مثل اختلاف البصمة الوراثية.

ماذا نستنتج إذن من كل هذا؟

هذه هي شخصيتك الحالية سواء أعجبك ذلك أم لم يعجبك. أما بالنسبة لشخصيات الآخرين، فلعلك تحاول تفسيرها، وتفعل ذلك وفقًا لما تلاحظه.

عندما ترى سلوكًا معينًا وتُجري تقييمًا له.

هذا الشخص ممل جدًّا. لماذا؟ لأنه يسهب في سرد التفاصيل. ومع ذلك لا يرتكز تحليلك هذا على شخصيته بل على ما لاحظته من *سلوكه*. بالإضافة إلى أنه يتصرف بهذه الصورة في مناسبات معينة، لأنه هو أيضًا يتأثر بالعوامل الخارجية.

السلوكيات شيء، والشخصية شيء آخر تمامًا.

تخيل أنك تجلس إلى طاولة العشاء، وتستمع في أدب إلى ثرثرة فارغة يقولها الشخص الجالس إلى جوارك، لكنك تومئ وتبتسم وتضحك قليلًا عندما يبدو الموقف مناسبًا. لماذا؟ لأنك قد تعلَّمت بعض المبادئ الأساسية للتكيف الاجتماعي، لكنك لن تتحمس أبدًا بشأن موضوع ضريبة البلدية على العقارات الذي يبدو موضوعًا يثير حماس بقية الجالسين إلى مائدة العشاء، مع هذا يمكنك مسايرة الموقف، فلقد كيفت سلوكك وفقًا للموقف، لكنك لم تغير شخصيتك.

أو لديك رئيس سريع جدًّا، يحب الحصول على الجواب من فوره طوال الوقت، ويريد دائمًا أن يعرف أسرع سبيل للذهاب من النقطة أ إلى

النقطة ج. ولهذا تحاول إرضاءه بأسرع ما يمكن، فتعدل سلوكك، حتى وتكاد حروف كلماتك تتداخل، لكن شخصيتك لا تزال كما هي.

يمثل ما يلي أمرًا مهمًا:

إذا ظل الجميع يتكيفون فيما بينهم، حينها لن يُظهر أحد طبيعته الحقيقية في نهاية المطاف، ويصبح كل شيء مجرد لعبة، لكن ماذا لو خسرت نفسك تمامًا وسط تلك الفوضى؟

ألا يمكننا أن نبقى بطبيعتنا وحسب؟

من الواضح أن معظم ما تلاحظه من سلوكيات لدى الآخرين هو بكل بساطة لعبة - نقوم جميعًا بتعديل أنفسنا طوال الوقت، وغالبًا دون تفكير - لكن ما أعرضه عليك هنا هو طريقة معينة لهذا التعديل. يمكنك عبر الاستفادة من لغة نموذج ديسك أن تزيد من صحة تخميناتك. وحينها تقل كثيرًا التصرفات الخاطئة في المجال الاجتماعي الذي قد يسهل الوقوع فيه في الخطأ، ويجري التواصل بسلاسة أكبر، وتقل الصراعات، ويَسهل عملك، ويقل الجدل حول طاولة العشاء، ويسهل عليك توظيف الشخص المناسب للوظيفة، وتنشئ فريق عمل أفضل.

وقد تفكر: *لكن هذا تلاعب بالآخرين، وتلاعب بنفسي، لن أفعل هذا!* حسنًا. يفعل الجميع ما يريدونه؛ لذا يمكنك توفير وقتك والتوقف الآن عن استكمال القراءة. وهذا كفيل بإظهار الكثير عن شخصيتك.

لندع المزاح جانبًا، توجد الكثير من الدوافع للتكيف في وقت معين. وتتعلق تلك الدوافع بإيجاد ما تفتقر إليه في حوارك مع رئيسك، بصرف النظر عما إذا كنت تحب الحوار معه أم لا، لأن رئيسك يؤثر في حياتك اليومية. وإذا كان لا يؤثر، فحينها تظهر لدينا مشكلة أخرى، لأن الرؤساء المختفين يمثلون صعوبة كبيرة سنتناولها فيما بعد.

هل تمثل ألوان شخصيتك أي فارق؟

بكل تأكيد، إذا كنت قد قرأت كتابي *مُحاط بالحمقى**، فأنت تعلم عندما فتحت هذا الكتاب ما أقوى ألوان شخصيتك. وتلعب تلك الألوان بالطبع دورًا هائلًا فيما يتعلق بما يمكنك إجراؤه من تعديلات في المواقف المختلفة. وتخميني أنك قد رأيت بالفعل عددًا من الوجوه في خيالك، بل لعلك قد رأيت وجهك أنت أثناء قراءتك عن الألوان.

وقد تناولنا بالفعل الخصائص العامة للرؤساء بألوان شخصياتهم المختلفة، وتلك بداية جيدة، والآن سنحاول التأكد مما إذا كان يتعين علينا أن نعدل أنفسنا بالطريقة التي تتوافق مع رؤسائنا أم لا.

لكن نصيحتي الموجزة هي ألا نفعل ذلك.

إذا كانت شخصية رئيسك خضراء وشخصيتك صفراء، يصبح التأقلم ببساطة عبارة عن التمهل قليلًا والإقلال من التحدث.

لكن إذا كانت شخصية رئيسك زرقاء، يتمثل تأقلمك حينها في إظهار اهتمامك بالشخص نفسه بعيدًا عن منصبه كـ«رئيس»؛ لذا فالرئيس نفسه لم يتغير - لكن التأقلم مختلف من جانبك.

إذن دعنا نلقِ نظرة على بعض النقاط المحددة لكي تنتبه إليها مع وضع شخصيتك في الاعتبار.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

{15}

كيف تتأقلم بفاعلية مع لون شخصية رئيسك

أولًا، رئيسك ذو الشخصية الحمراء

إذا كان رئيسك من أصحاب نمط الشخصية الحمراء، فمن المهم معرفة ما إذا كانت شخصيتك حمراء أم لا. فإذا كانت شخصيتك حمراء، فلن تواجه مشكلة في التعامل معه، وسيجري النقاش بينكما موجزًا، وفي بعض الأحيان صاخبًا. والأرجح أنكما سرعان ما ستتفقان على أمر معين وتذهبان بعدها معًا لتناول الطعام. ولن يحمل أي منكما ضغينة لفترة طويلة إذا لم تتفقا. وحينها يتساءل المحيطون بكما عن كيف من الممكن أن يجري بينكما ذلك النقاش الصاخب في الساعة 11 صباحًا، لتذهبا بعدها لتناول الطعام معًا في الساعة 12 ظهرًا. دعهم يتساءلوا، لكن لا يتعين عليك إجراء تغيير هائل فيما يتعلق بتواصلك مع رئيسك، لأنه سيتأقلم مع... لنقل... أسلوبك المباشر.

وإذا كانت شخصيتك صفراء، فسوف تعمل مع رئيسك ذي الشخصية الحمراء على نحو جيد بشكل مستغرب، وذلك لأن الشخصية الحمراء

تحب الحيوية التي تتفاعل بها الشخصية الصفراء، وعلى الجانب الآخر غالبًا ما تجد شخصيتك الصفراء أن قدرة الشخصية الحمراء على اتخاذ القرارات مفيدة. ولكونك صاحب شخصية صفراء، يمكنك مواصلة التحدث عن كل قرار، لكن عند وجودكما معًا ستمضيان قدمًا. ولأن النمط الأصفر هو المسيطر على شخصيتك ستتمكن قليلًا من تخفيف حدة رئيسك، ولعله يؤثر فيك بدوره بتوجيهك إلى التركيز على النتائج. إذا فكرت في الأمر فستجد أن هذا مزيج جيد. ويتمثل التأقلم الوحيد الذي يتعين عليك عمله هنا هو أن تمسك عليك لسانك؛ قلل من التحدث وأكثِر من العمل، هيا يمكنك النجاح في ذلك!

وإذا كانت شخصيتك خضراء، فقد تواجه صعوبات أكبر مع رئيسك ذي الشخصية الحمراء؛ لأن تركيزه المباشر على المهمة يكون صعبًا عليك، خاصة إذا كنت تهتم كثيرًا بالعلاقات. لكن من ناحية أخرى، لا بأس بوجود رئيس يحب أن يصدر التعليمات لمرؤوسيه الذين يرضون تمامًا بتلقيهم - عند قولها لهم بتهذيب - تلك التعليمات، ما المشكلة إذن؟ ربما يتعين عليك أن تزيح مشاعرك جانبًا دون أن تتجاهلها، لكنك لن تكسب شيئًا عبر التركيز عليها أثناء الاجتماع مع رئيسك. ولعلك تحتاج أيضًا لأن تتحدث بوضوح شديد، وتلتزم بموضوع المناقشة، وتقلل من كلماتك. نادرًا ما يتعمد أصحاب الشخصية الحمراء تحطيم معنويات الأفراد، لكن تظهر المخاطرة من أنك قد تشعر على هذا النحو إذا لم يفهم رئيسك ما تفكر فيه بالفعل. وغالبًا ما يعتبر الصمت علامة على الموافقة، ولهذا فالسبيل الوحيدة لتغيير ذلك هي أن تقول وجهة نظرك كما هي وتوضحها بشكل مباشر وصريح.

أما إذا كانت شخصيتك زرقاء، ورئيسك ذا شخصية حمراء، فأوصيك بأمر بسيط: توقف عن الضغط على المكابح، واضغط على الدواسة الأخرى (ولا أتحدث هنا عن دواسة ناقل الحركة). فلديكما صفات مشتركة، وهي أنكما تلتزمان بموضوع المناقشة في حديثكما، ولا

يسترسل أي منكما في حديث لا طائل منه مليء بالعاطفة، ولا يريد أي منكما أن يعرف ما يخطط له الآخر في أعياد نهاية العام، لكنك تبذل مجهودًا كبيرًا في التحدث عن خلفية موضوع العمل وتفاصيله، بينما لا يريد رئيسك ذو الشخصية الحمراء سماع أي من ذلك، بل يريد أن يعرف ما تخطط لفعله حيال الموضوع. لهذا ركز أكثر على ما ينتظرك، وتقبل حقيقة أن رئيسك يحب تنفيذ الأمور على النحو الملائم، لكن الأولوية لديه هي إنجازها أكثر من الحديث عنها. لن تحقق أية فائدة من وضع خطط تمتد إلى القرن التالي من الزمان، إذن تحدث بصورة أسرع، والأهم من كل شيء، تحدث بكلمات قليلة.

التكيف مع رئيسك ذي الشخصية الصفراء

إذا كان رئيسك ذا شخصية صفراء وشخصيتك حمراء، فتوافقكما سيسير جيدًا. فأنت تحب المضي قدمًا بعض الشيء، وكذلك رئيسك، ودائمًا ما ستحققان النتائج عند عملكما معًا. وما يتعين عليك التفكير فيه هو أن تكبح جماح نفسك قليلًا، وتتقبل كثرة كلام رئيسك بالمقارنة بك. وبينما قد يلهمك لتحقيق أعمال كبيرة وجديدة، لكن إلهامه لك سيقوله بكلمات أقل تحديدًا ووضوحًا مما ترغب فيه. وكل ما يتعين عليك فعله هو أن تطرح أسئلة واضحة عن المهمة، وبعدها سيسير الأمر جيدًا. وتقبَّل احتمالية مزاحه وعبثه معك.

أما إذا كانت شخصيتك صفراء مثل شخصية رئيسك، فسوف تحظيان بوقت رائع، إذ تمرحان كثيرًا وتضحكان معظم الوقت. وبناءً على مدى وعيك بذاتك قد تظهر المخاطرة من أنه خلال كل تلك الأجواء الإيجابية قد تنسى أن تكتب ما اتفقتما عليه. ونظرًا لتمتع كل منكما بقدرة جذابة على الكلام، لكن ربما لا تتمتعان بقدرة جيدة على الاستماع، تظهر المخاطرة بأنك لن تسمع ما يقوله مديرك. وربما يسير

الأمر بشكل أفضل إذا حاولت الصمت قليلًا حتى تستمع جيدًا، وهذا ما ينتظره منك رئيسك. استمع لأن رئيسك هو الآخر لديه أفكار رائعة.

وإذا كانت شخصيتك خضراء، فستتشاركان في نقطة الاهتمام بالعلاقات. وسيتحدث رئيسك ذو الشخصية الصفراء - المتحدث المفوَّه - بطلاقة عن رأيه، وبالنسبة إليك - باعتبارك مستمعًا جيدًا - يتمثل الأمر المهم في الانتباه إلى كل ما يقوله. ويتحدث رئيسك بصيغة المتكلم، وإذا تذكر ما تلقاه في التدريب على القيادة، فسوف يُدرج وسط كلامه بعض الأسئلة التي يسألك فيها عن رأيك. وبعدها يتمثل أفضل ما يمكنك فعله في أن تشترك معه في الحوار. وإذا كان اللون الأخضر في شخصيتك عاليًا جدًّا، فستظهر المخاطرة من أن تظل شديد السلبية أثناء الحوار، لكن في أسوأ الفروض لن يلحظ رئيسك حتى أنك لم تكد تقول أي شيء؛ لهذا تقدَّم وأشعره بوجودك، وتقبل حقيقة أن رئيسك يميل إلى كثرة التحدث عن نفسه حتى إذا كان الحديث يدور عنك أنت.

ماذا لو كانت شخصيتك زرقاء، وشخصية رئيسك صفراء؟ أممم، يجب أن تضع في ذهنك أنك ستحتاج إلى بذل جهد كبير؛ لأنك شخص تحب الحقائق والتفاصيل، وتفكر مليًّا في الأمور قبل أن تنطق بها. بينما ينطق رئيسك وفقًا لأهوائه، وغالبًا ما يتحدث دون أن يكون له مقصد معين، ويتجنب التفاصيل مثلما يتجنب السياسيون الحقيقة. قد يبدو ظاهريًّا أن أحدكما يكمل الآخر، وهذا ممكن حقًّا! ولكي تحققه، عليك أن تسمح لنفسك بالتصرف بعفوية. لن تحتاج إلى الابتسام طوال الوقت، لكن لن يضيرك أن تقلل من الرسميات، والأغلب أنك ستحتاج إلى تقبل عدم إمكانية رصدك كل التفاصيل التي تريد إدراجها. وبالإضافة إلى ذلك - ستصطدم طريقتك في التركيز على ما مضى مع طريقة رئيسك في التركيز على ما هو آتٍ. وعليك أن تُذكِّر نفسك بالتطلع إلى الأمام، لأن رئيسك لن يفكر في الأسبوع التالي وحسب، بل لعله يفكر في الخريف المقبل.

التكيف مع رئيسك ذي الشخصية الخضراء

آه، حسنًا! غالبًا ما تُعبِّر، بوصفك صاحب شخصية حمراء، بوضوح تام عن مزايا رئيسك ذي الشخصية الخضراء. وتمثل رغبتك في الاندفاع تتمة جيدة لرغبة رئيسك هذا في بقائك حيثما أنت. والأغلب أنك ستتحدث بسرعة، ولن تتحدث إلا عن أمور تراها - من وجهة نظرك - ذات صلة، ولن تخشى أن تستخدم لهجة قوية، بينما رئيسك يكون عكسك تمامًا.

تكمن الصعوبة في أن رئيسك سيظل في النهاية... رئيسك. لهذا يتعين عليك إن عاجلًا أو آجلًا أن تهدئ الأمور بينكما، لذا تراجع قليلًا، واستخدم لغة جسد منفتحة وكلمات مثل التعاون، ومعًا، وبشكل مشترك، والأمن والاستقرار (وتذكر أن الرد الذي تبادر إلى ذهنك يكشف أمورًا عنك بقدر ما يكشف عن رئيسك ذي الشخصية الخضراء).

وتذكر أنك لا يمكن أن تتولى أنت القيادة لمجرد أنك ترى أن كل شيء يتقدم ببطء شديد. وإذا كنت تعتقد أن بوسعك القيام بعمل أفضل من رئيسك - حسنًا، فقدِّم طلبًا لشغل هذا المنصب بدلًا منه، واضطلع بالمسئولية.

ماذا لو كانت شخصيتك صفراء وشخصية رئيسك خضراء؟ لن ينطوي تعاملكما على أية مشكلات، حيث تحبان التحدث برفق والاهتمام بالعلاقات. لكن قد تميلان إلى الأخذ بزمام الحديث، ما قد يمثل مشكلة لرئيسك. فلا تقل من فورك كل ما تفكر فيه، وتذكر أن رئيسك على الأرجح سيتذكر كل ما تقوله، خاصة إذا عبَّرت عما تشعر به. خذ نفسًا عميقًا، واطرح الأسئلة، ونظرًا لافتقارك إلى حسن الاستماع والذاكرة الجيدة - لماذا لا تأخذ معك مفكرة في الاجتماع التالي؟

حاول أن تتجنب قول أمور بذيئة عن الآخرين ما لم يتعلق الأمر بانتهاكات خطيرة. ولن أحاول إقناعك بأن الرؤساء من أصحاب

الشخصية الخضراء لا يفشون النميمة، أو يشاركون في القيل والقال، لكن لا أعني أنه يتعيَّن عليك التزام الهدوء فيما يتعلق بالصراعات المحتملة داخل فريق العمل. وكل ما هنالك أن رئيسك لن تعجبه الحال إذا عبَّرت عن نفسك بطريقة أدت إلى خلق احتكاكات داخل مجموعة العمل؛ لأنه لا يريد مشكلات، لهذا من الجيد أن تتعامل بالإيجابية التي تتمتع بها فعليًّا. إن شخصيتك صفراء على كل حال.

إذا كانت شخصيتك خضراء ورئيسك ذا شخصية خضراء، فستشعر بالأمان، وبأن رئيسك يفهمك. وستتفقان على أنه لا بأس من أن تأخذ الأمور وقتها، ولن تتعجلا إذا لم يكن الأمر ملحًّا، وستشعر بأن رئيسك أشبه بصديق لك أكثر من كونه رئيسًا أو زميلًا.

والآن ننتقل إليك كصاحب شخصية زرقاء ورئيسك صاحب شخصية خضراء. سنجد أن علاقتكما تسير جيدًا جدًّا، حيث لا يرى أي منكما سببًا ملحًّا للاستعجال، وتقدران الجودة أكثر من السرعة. وبينما رئيسك بشخصيته الخضراء يتسم بالاهتمام الشديد بك على المستوى الشخصي بعيدًا عن المهني، تسعى أنت جاهدًا لكي تُبقي علاقتكما مهنية بحتة. ولا بأس في هذا، لكن إذا أحبطت كل محاولاته للتحدث عن أنشطتك في أوقات فراغك وما شابه ذلك، فقد يشعر رئيسك برفضك إياه.

وإذا كان باستطاعتك الانبساط والانفتاح معه قليلًا في الحديث عن نفسك، فسوف تكسب الكثير. وبالتأكيد سيعود هذا بالفائدة على علاقتكما.

إن رئيسك يثق بك، ولهذا لن تحتاج إلى وضع قائمة لكل التفاصيل في كل مرة. ويتحلى رئيسك ذو الشخصية الخضراء بقدر هائل من الصبر يفوق ما لدى الرئيسين ذوي الشخصيتين الصفراء والحمراء، لكن هناك حدودًا لصبره. فاحرص على أن تسأله عن رأيه فيما تقوله من فورك، لكن لا تتوقع أن تحصل على رد مباشر في لحظتها.

التكيف مع رئيسك ذي الشخصية الزرقاء

إذا كانت شخصيتك أصلًا حمراء وشخصية رئيسك زرقاء بالأساس، فهناك أمور كثيرة مشتركة بينكما؛ حيث لن تحتاج إلى الإفراط في الحذر بشأن ما تقوله، ما دمت لا تنتقد ما يفعله رئيسك؛ فهذا أمر غير صائب على الإطلاق، أما إذا أشرت إلى أن رئيسك لا يحافظ على معايير عالية، فسوف تتأزم علاقتكما.

لكنك ستتمكن من أن تناقشه في أمور مهمة بحيادية تامة. وذَكِّر نفسك بأنه في الوقت الذي تسعى فيه للتعجيل بالأمور سيرغب رئيسك في التمهل فيها. ويظهر أكبر اختلاف بينكما في التفاوت في تفضيلكما للسرعة، حيث تعتقد أنت أنه يمكنك القيام بالتحضيرات فيما بعد، بينما يفضل رئيسك أن تجهزها مسبقًا. وبعيدًا عن أن رئيسك هو على الأغلب محق في تلك النقطة، من الأفضل لك أن تتمهل في سرعتك إذا كنت تريد أن تبقى من المفضلين لديه، مع أنه لن يشعر بالضرورة بالغضب أو الاستياء منك لضغطك عليه، لكنه قد يتوتر بشدة إذا ظن أنك مهمل في عملك.

وفيما يلي بعض الأفكار لصاحب الشخصية الصفراء. فهل أنت منتبه معنا؟ جيد.

أتدري أن شخصية رئيسك الزرقاء قد تكون أفضل ما يمكن أن يحدث معك؟ لكنها أيضًا قد تكون سببًا في مغادرتك نهائيًّا للشركة وبدئك حياة مهنية جديدة كلاعب في السيرك. عذرًا، لا يوجد أي شيء مشترك بينكما.

بعيدًا عن حقيقة أنكما تعملان في المكان نفسه، وبشكل ما يعتمد أحدكما على الآخر. فكر في الأمر: على الرغم من القشعريرة التي سرت في جسدك عند قراءتك للفصل الذي يتحدث عن الرئيس ذي الشخصية الزرقاء، فإنك قد تتعلم الكثير جدًّا من علاقة العمل هذه، وقد ترى حينها

إلى أي حد يكمل أحدكما الآخر. ويتعين عليك فقط أن توجه نفسك قليلًا في اتجاه الشخصية الزرقاء؛ فيمكنك أن تفكر قليلًا فيما إذا كنت تحتاج حقًّا إلى أن تتحدث كثيرًا عن نفسك أم لا، وما إذا كان لا يسعك سوى أن تروي الموقف الذي وقع في فصل الربيع الماضي، وما إذا كان من المناسب أن تحكي عن زيارتك مؤخرًا للمستشفى أثناء فترة الاستراحة القصيرة مع فريق العمل كله.

سيفيدك أن تتسم ببعض الدقة في العمل. أعلم أنك لا تريد التحدث عن مثل تلك الأمور المملة، لكنك في وقت لاحق قد تقر بأنني على صواب، وأنه من الجيد ألا تضطر إلى حفظ كل شيء في ذهنك، وألا تقلق بشأن ما قد نسيته، وأن يصبح لديك نظام لكل شيء. يمكن لرئيسك أن يساعدك في ذلك، فقط إذا تحليت بالشجاعة الكافية لكي تطلب مساعدته.

أرجو أن يقرأ رئيسك أيضًا هذا الكلام. كما يمكنك أن تنصحه بالتساهل قليلًا وألا يصب جام تركيزه على الأرقام العشرية. وحينها يمكنكما معًا تحقيق المعجزات.

حسنًا، لنفترض أن شخصيتك خضراء، وشخصية رئيسك زرقاء. ومع هذا يظهر لديكما الاحتياج نفسه للسلام والهدوء، والرغبة نفسها في العمل بحذر. وبالطبع ينشغل رئيسك بالمهمة التي بين يديه أكثر من انشغاله بك، لكن لن يمثل هذا مشكلة بالضرورة، لسبب أساسي هو أن رئيسك لن يتدخل فيما تفعله، أو على الأقل لن يتدخل ما دمت تقوم بعملك بجودة عالية. وهذا ما تفعله، أليس كذلك؟

ما قد يمثل بعض الصعوبة أن الرئيس ذا الشخصية الزرقاء قد يصبح ناقدًا عندما يلاحظ أمورًا لا تروقه. وبعدها قد ينتقد بلا رحمة ما قد صنعته، وللأسف سيكون مثل هذا الرئيس محقًّا تمامًا في نقده. والمهم هنا ألا تأخذ نقده على محمل شخصي، لأن نقده لا يتعلق بشخصك، بل يتعلق بما قمت به (أو لم تقم به). وبالنسبة إلى رئيسك فهناك اختلاف شاسع بينكما، والأغلب أنك ستشعر بالانزعاج. لكن

رئيسك لا يسعى لتعذيبك، بل هو يريدك فقط أن تدقق في التفاصيل مستقبلًا. وهذا مقبول، أليس كذلك؟

إذا تلقيت ملاحظات سلبية تعلم أنها مجحفة - فلا تقل إن الخطأ ليس خطأك، ولا تحاول أن تدعي أنك لم تكن تعلم، لأن رئيسك حينها سيخرج الملاحظات الخاصة بالاجتماع الذي وافقت فيه على تلك التفاصيل، ولن تتمكن من التملص من الخطأ. لا يريد الرئيس ذو الشخصية الزرقاء أن يسمع إجابات مراوغة، بل يريدك أن تتم عملك على الوجه الأكمل.

إذن كيف سيكون الوضع إذا كانت شخصيتك زرقاء وشخصية رئيسك زرقاء؟ حسنًا، تهانينا لكما! حيث يهتم كل منكما بالتفاصيل، وتعلمان مدى أهمية أن يكون كل شيء سليمًا. كما تُقدران وجود قواعد واضحة فيما يتعلق بكيفية إنجاز العمل، وتحبان جمع المعلومات ومعرفة كل تفصيلة دقيقة قبل اتخاذ القرار. وهذا يعني أنك ستكون متفهمًا لعملية اتخاذ رئيسك لقراره أفضل من أي شخص آخر. ومثلك تمامًا لا يفضل رئيسك الإقبال على المخاطرات، ولن يتعين عليك التعامل مع أي هراء بخصوص المشاعر وغير ذلك من الأمور المزعجة.

ومع ذلك لن تعمل نزعتكما إلى المثالية على تسهيل التعاون. فقد تجد أن أفكاركما تختلف عما تعنيه كلمة «مثالي»، ما قد يؤدي إلى توقف كل شيء. فإذا كان كلاكما يضغط على المكابح - فمن سيمضي قدمًا إلى الأمام؟ لهذا ساعد رئيسك على مغادرة خط البداية، ولا تنسَ أنك أنت الآخر بحاجة إلى المضي قدمًا. ولا يمكنكما أن تتخذا دور الدفاع مثلًا في لعبة كرة القدم وحسب، بل يتعين على شخص ما أن يركل الكرة.

من أين أبدأ؟

كما هو معتاد، تبدأ بتذكير نفسك بألوان شخصيتك. وإذا كان لديك لون واحد فقط - فهذا بسيط، أما إذا كان لديك لونان، فأرجو أن تعلم ما

هما. فكِّر في نقاط قوتك ونقاط ضعفك لدقائق قليلة، وفكِّر فيما إذا كان رئيسك يراك بالطريقة نفسها التي ترى بها نفسك.

وبعدها فكِّر في حوار دار بينك وبين رئيسك، وفكِّر في المواقف التي كان من الممكن أن تسير على نحو أفضل، لكن فكِّر أيضًا في الأوقات التي سارت فيها الأمور على خير ما يرام.

إذا كانت الأمور بينك وبين رئيسك دائمًا ما تسير على نحو جيد – فهل ترى نمطًا لها في الأمثلة التي قدمتها سابقًا؟ وبالمثل، إذا سار الحوار بينكما على نحو سيئ – فهل هناك تفسيرات تتعلق بألوان شخصيتكما؟ وفي تلك الحالة – هل فسرت ألوان شخصية رئيسك وفهمتها؟

{16}

الجزء المفقود من الأحجية: عندما لا تكفي الألوان والقوى الدافعة

إذا كنا قد استوعبنا الألوان وتعلمنا القوى الدافعة - فهل عرفنا كل ما نحتاج لمعرفته؟ لا، يؤسفني أن أنغص فرحتك، يا ليت الأمر كان بهذه السهولة. لكن الألوان وسمات السلوك هي مجرد جزء من أبعاد كثيرة. إن القوى الدافعة التي ناقشناها هي أيضًا عامل مهم. وتلعب التجربة والحافز والخلفية والثقافة بالإضافة إلى الكثير من العوامل الأخرى دورًا في كيفية تصرف الناس. وهناك الكثير مما يجب علينا وضعه في الحسبان لكي نتمكن من أن نَصِف أنفسنا بامتلاك القدرة على التواصل الجيد.

إن القيادة عملية تواصل، لهذا قد تسوء الأمور جدًّا إذا لم يفهم رئيسك في العمل أيًّا من هذا. والرئيس الذي يواصل طريقه الذي لا يشاركه فيه أحد غيره، بغض النظر عن ماهية هذا الطريق، يغفل عن أمر شديد الأهمية؛ فمن السذاجة وأحيانًا من الغباء عدم مراعاة أوجه الاختلاف بين أفراد فريق العمل. وهذا جزء جوهري من القيادة، وإذا تجاهله الرئيس، فقد يتساءل المرء عما إذا كان هذا الرئيس يشغل مكانة مناسبة له أم لا.

يفهـم البعض الرسـالة، بينمـا لا يفهمهـا آخـرون. ولعـل الكثيـر مـن الرؤسـاء يحاولـون بـذل قصـارى جهدهـم، لكن مـن دون وجـود الأدوات المناسـبة يصعـب علـى المـرء بنـاء منـزل آمـن بغض النظـر عـن مدى حماسـه، لكن مع قليل من التوفيق، قد تحظى برئيس يأخذ في اعتباره كلًّا من ألوان شخصيتك وقواك الدافعة، وهذا وحده كفيل بتسهيل الكثير.

ثم بالطبع تظهر مسألة مستويات التطور أو النضج.

ثم حينما تعتقد أنك قد فهمت كل شيء...

دعنا نتناول موقفًا فشلت فيه كل من الألوان والقوى الدافعة في مساعدتك.

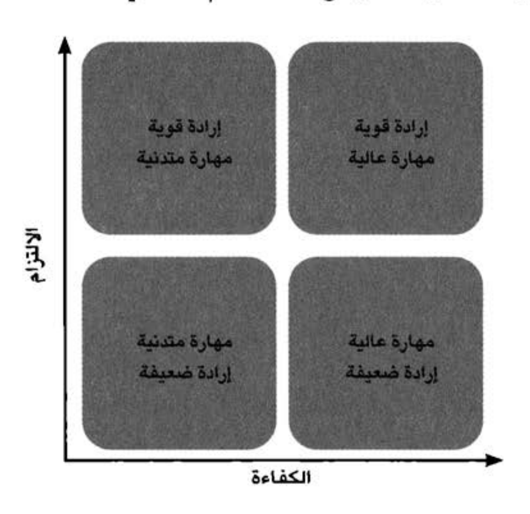
تخيل أنك ذاهب للاضطلاع بإحدى المهام الواردة في قائمة مهامك الطويلـة. وقـد تتمكـن من تأديـة تلك المهمة في خمسـ دقائـق، بينما في أوقـات أخـرى قـد تتطلـب عدة سـاعات لتولي أمر مـا كان يجـب أن يكون بهذا التعقيد. وفي بعض الأحيان قد تجلسـ أمام حاسـبك الآلي، وتحدق إلى شاشته في محاولة منك للقيام بأمر تعلم جيدًا كيف تؤديه - لكنك لا تستطيع أن تجبر نفسك على تأديته. وفي مواقف أخرى، قد تؤدي المهمة نفسها بمنتهى السهولة.

كيف يمكن هذا؟ ما السبب فيه؟

يعتمد الأمر هنا على مستوى نضجك.

هـذا نمـوذج قد تـم تطويره فـي الأصل علـى أيـدي الأمريكيّيـن «بول هيرسـي» و«كين بلانشـارد» في منتصف سبعينيات القرن العشرين. فمن خلال بحثهما في أساليب التعلم توصلا إلى عدد من النتائج التي قادتهما في النهاية إلى أنه لا توجد طريقة واحدة هي «الأفضل» في قيادة الناس، بل تتحدد السـبيل السـليمة وفقًـا لمجموعة كبيرة مـن العوامل المختلفة. إن القيـادة الجيـدة تعتمـد فـي جـزء منها علـى التوجه نحو المهـام، وفي جـزء آخـر على التوجـه نحـو الالتزامات والتعهـدات. وقد قال «هيرسـي»

و«بلانشـارد» إن أفضل الرؤسـاء هم من يستطيعون في كل مرة تكليف كل فـرد مـن أفراد فريـق عملهم بالعمل فـي المجال أو البيئـة التي يجد فيها هذا الفرد نفسه. وأنا أتفق مع هذا الكلام مائة في المائة.



درس «هيرسـي» و«بلانشـارد» الكفاءة (القدرة، المعرفـة، المهارة) والتـزام المـرء، وقسـماه إلى تحفيز - *هل أريد أن أعمل؟* - وثقة بالنفس - *هل أستطيع؟* لو كان رئيسـك يعلم مقدار ما يتجاذبك من تلك العوامل عند تناولك مهمة معينة، لَعَرَف نوع القيادة التي تحتاج لها. وتلك وسـيلة ذكية لتجنب الكثير من التخمينات.

أطلق «هيرسـي» و«بلانشـارد» على هذا النموذج «القيـادة الموقفية». وبالتالي تتباين القيادة الجيدة وفقًا للمهمة والالتزام والكفاءة.

تلك هي النظرية.

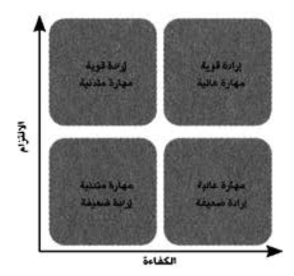
إذا فهمـت هـذا، فسـتفهم أيضًـا مـا لـم يفهمـه رئيسـك الـذي يبـدو لا مباليًـا فـي بعض الأحيان. ولهذا السـبب أحيانًا لا يسـهم رئيسـك على

الإطلاق في تطويرك ونضجك مهنيًّا، لكن النبأ السار أنك إذا تبينت المشكلة، فيمكنك أن تحلها بنفسك، ولن تحتاج حتى إلى رئيسك، بل ستتمكن من إصلاح أغلب المشكلات بمفردك تمامًا، وهذا بغض النظر عن لون شخصيتك أو قواك الدافعة.

سيصبح دور رئيسك، بشكل أساسي، غير مؤثر على الإطلاق. وبهذا فأنت مسئول عن تطوير ذاتك، وكل ما تحتاج له هو أن تقرر الاضطلاع بالمسئولية من أجل مستقبلك.

الاقتراب خطوة أخرى من حل الأحجية - هذا ما يحدث عند شغلك وظيفة جديدة

تخيَّل أنك ذاهب للعمل في وظيفة جديدة كنت قد تقدمت للالتحاق بها، ثم حصلت على الوظيفة! تهانينا! لكن ماذا يحدث الآن؟ أتعمل بأقصى طاقتك؟ أم هل هناك بعض الأمور التي يتعين عليك وضعها في الاعتبار؟ نعم، هناك، وسنتناولها فيما يلي.



المرحلة الأولى - إرادة قوية ومهارة متدنية

الالتزام الشديد (الحافز + الثقة بالنفس) لكن الكفاءة متدنية (في تلك المهمة على وجه التحديد).

المبتدئ السعيد الذي يهتم بكل الأعمال

إذا بدأت العمل في وظيفة جديدة، وليست لديك أية خبرة في مجالها، فستشعر بالتزام شديد تجاه وظيفتك الجديدة. وتمتلئ بالحماس وتشعر بثقة كبيرة في نفسك عندما تبدأ تولي مهامها. هذا سيكون رائعًا حقًّا، فما مدى صعوبتها على أية حال؟ كل ما يتعين عليك فعله أن تبدأ وحسب!

لكن أحيانًا تكون مدركًا حقيقة أنك لم تؤدِّ هذا العمل قط من قبل، ما يجبرك على التوقف والتفكير. وحتى إذا كنت مدركًا *لتدني كفاءتك* في عملك الجديد، فهذا لن يقلقك، لأنك ستفهم أعمال وظيفتك بغض النظر عن أي شيء. لماذا؟ لأنك تتمتع *بالتزام شديد*! وكل شيء يبدو رائعًا.

لقد هاتفت أصدقاءك وأقاربك تليفونيًّا، وتحدثت مع جيرانك وعائلتك - وأخبرتهم بأنك حصلت على وظيفة جديدة! لعلها تكون أول وظيفة إدارية لك؟ تبدأ بها حياة مهنية جديدة، وتحظى بالإلهام! وبالطبع تنهال عليك التهاني من الجميع.

قد يسألك أحدهم عما تستلزمه تلك الوظيفة من متطلبات. وتجيبه بأنها تتطلب الكثير، لكنك لا تعلم متطلباتها على وجه التحديد، لكن البدء فيها سيكون ممتعًا، إذن كيف سيسير يومك؟ غير أنك لا تعلم جواب هذا السؤال أيضًا، لكنك ستجوب المكان بنشاط لا ينقطع وبطاقة لا تنفد. فعلى كل حال ما أسوأ شيء قد يحدث؟

تبدأ تولي كل شيء دفعة واحدة، وتنخرط في كل مشروع نظرًا لأن كل المشاريع تبدو شائقة، ولا تملك أية فكرة عما قد يستغرقه أي من تلك المشاريع. وهكذا تظل تعمل بعد انتهاء دوام العمل، وفي المساء، وفي العطلات الأسبوعية - لأن كل هذا رائع حقًّا. ولا يوجد شيء على الإطلاق يمكنه أن يوقفك.

لتصبح من يُشار إليه باعتباره *غافلًا* عن *انعدام كفاءته*.

المرحلة الثانية - المهارة المتدنية والإرادة الضعيفة

ضعف الالتزام (ضعف الحافز + ضعف الثقة بالنفس) والكفاءة المتدنية (في تلك المهمة على وجه التحديد).

الشخص الذي فهم أن لا شيء يجدي نفعًا وقد أوشك على الاستسلام

تبدأ وظيفتك الجديدة بأقصى طاقتك وتحفُّزك وثقتك بنفسك، وتتحرك في مقر العمل ذهابًا وإيابًا، وتعمل في كل المشاريع، وتشارك في العمليات كافة.

لكن بعد فترة، تجد أنك تنحت في الصخر، وتكتشف أن الأمور ليست بالبساطة التي كنت تعتقدها. ويتعذر عليك أن تجد الوقت لكل شيء، ولا تمتلك الأدوات المناسبة، ولا تعلم من تلجأ إليه لكي تسأله، وحتى مَن تحسب أنك يمكنك اللجوء إليهم يكونون مشغولين بأعمالهم، بل لا يسعك حتى أن تجد رئيسك لتسأله، وتبدأ تتساءل عما إذا كنت قد تحملت ما لا طاقة لك به.

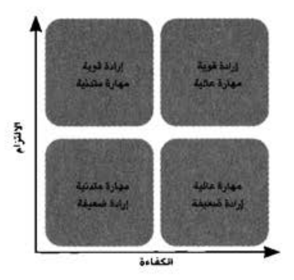
وبعد فترة تدرك أنك تتولى العمل على أمور غير مناسبة، ولا يسعك أن تلتزم بروتين معين ملائم، وسرعان ما تنهكك كثرة العمل حتى وقت متأخر من اليوم. وما كان يلهمك في بداية عملك أصبح الآن شاقًّا عليك. ويبدو أن الكل يعلم كيف يؤدي دوره، وأنت لا تعلم. فلم تكن تلك هي الوظيفة التي سعيت إليها. إن رئيسي أحمق، وفوق كل هذا تجد السماء تمطر خارج مقر العمل! ويبدو أنه لا توجد نهاية لمشكلاتك.

بل قد تبدأ الإلقاء باللوم على الآخرين، وتبحث عن كبش فداء. وفي بعض الأيام، تشعر بأنك محاط بالحمقى، لكن أكثر ما تشعر به هو الارتباك. وتجد أن العمل البسيط الذي تمكنت من إتمامه لم يكن صحيحًا، وأي شيء لا يبدو جيدًا.

في أسوأ الفروض، يحدث هذا قبل أن يتحول عقد توظيفك المؤقت بالشركة إلى عقد دائم؛ لذا ربما يتعين عليك أن تتخلى عن كل شيء، وربما لم تكن تلك الوظيفة مناسبة لك.

لقد أصبحت الآن من يُشار إليه باعتباره *واعيًا بانعدام كفاءته.*

المرحلة الثالثة - المهارة العالية والإرادة الضعيفة



الالتزام الضعيف أو المتوسط (الحافز + الثقة بالنفس) لكن مع الكفاءة العالية (في تلك المهمة على وجه التحديد).

الشخص الذي بدأ يفهم الوضع، لكنه ما زال مترددًا

لا يوجد خيار سوى الاستسلام؟ هل حان الوقت لرفع الراية البيضاء؟ ليس تمامًا. عليك ببساطة أن تدرك ما يجري. ويتمثل الحل في ألا تستسلم، بل في المحاولة خاصة من خلال دعم مهني من رئيسك إذا كنت محظوظًا. لقد كانت تلك مرحلة طبيعية، وكلنا نعلق في هذا النفق المظلم بين الحين والآخر.

عندما تستمر في القتال - وتقاوم تلك الرغبة الملحة للتخلي عن كل شيء، والوصول إلى عملك متأخرًا، وزيادة فترات استراحتك في العمل لفترات أطول، ثم مغادرة مقر عملك مبكرًا - ستلاحظ أنه على الرغم من صعوبة الأمور، تتعلم شيئًا فشيئًا كيف تؤدي دورك في العمل. ويتعلق الأمر بالنظر إلى الإيجابيات، فمثلًا لعلك تعلم الآن كل طرق العمل التي لا تجدي نفعًا.

لكن بعد فترة من الوقت، تصبح الأمور أسهل إذا لم تستسلم. واصل السعي، وستلاحظ كيف تخف الضغوط الواقعة عليك تدريجيًا، وتستعيد حماسك تدريجيًا بعدما يتم تنفيذ كل مهمة بسلاسة أكبر قليلًا، وتتحسن جودة عملك، وتصبح الأمور أكثر بهجة ولو قليلًا.

بالطبع لا تزال هناك مهام تشعر إزاءها بالحيرة، وقد تكون مهام بسيطة، مثل عثورك على ورقة ملاحظات صغيرة فوق مكتبك كُتِب عليها: اتصل هاتفيًا بـ«جانيل». وتشعر بتلبُّك في معدتك، لأنك تعرف تمام المعرفة ما يعنيه هذا، وتقرأ في السطر التالي: *إنها مستاءة منك جدًا*.

بالطبع، حسنًا، لقد حان الوقت للخلاص من هذا الأمر غير السار. إنك تعلم ما تريده منك «جانيل»، وللأسف تعلم ما يتعين عليك أن تقوله لها، ولديك الكفاءة التي تمكنك من الاتصال برقم هاتفها.

لكنك فقط... تحتاج قبل هذا إلى فنجان من القهوة، ويمكنك أن تتصل بـ«جانيل» بعد تناوله.

أو ربما من الأفضل الاتصال بها بعد الغداء. أو لِمَ لا أهاتفها في الغد؟

إن سبب لجوئك إلى هذا السلوك بسيط – ثقتك بنفسك ليست قوية بما يكفي لمواجهة غضب «جانيل». وفي مواقف وحالات أخرى، ربما لم يكن لغضبها أن يمثل مشكلة، لكن اليوم... لا؛ لأنك لا تثق بقدرتك بالشكل الذي يمكِّنك من التقاط سماعة الهاتف.

أنت الآن من يُشار إليه باعتباره *غافلًا عن كفاءته.*

المرحلة الرابعة - الإرادة القوية والمهارة العالية

الالتزام الشديد (الحافز + الثقة بالنفس) والكفاءة العالية (في تلك المهمة على وجه التحديد).

الشخص الذي ينجح بنفسه ويصير أكثر إبداعًا

وأخيرًا تسير الأمور على ما يرام. ونظرًا لأنك لست الشخص الذي يستسلم بسهولة، فقد حاولت وبذلت قصارى جهدك، وعملت على عدد معقول من المشاريع، التي تبين أنها تسير جيدًا، وبهذا لم تزدد كفاءتك وحماستك وحسب، بل استعدت كذلك ثقتك بنفسك. والآن أصبح كل شيء يبدو جيدًا، بل قد يصعب عليك أن تفهم سبب شعورك بالإحباط الشديد سابقًا.

لقد توليت إنجاز المهام في الوقت المفترض فيه إتمامها، بل بدأت تبحث عن مهام أخرى لتؤديها، وأصبحت تنام جيدًا في المساء، وهدأت الضغوط التي كانت تحكم قبضتها عليك، وتشعر الآن بالقوة والإبداع. وقد تبدأ البحث عن وظيفة جديدة لأنك أصبحت مستعدًّا لتولي تحدٍّ آخر جديد.

أنت الآن من يُشار إليه باعتباره *واعيًا بكفاءته.*

كم من الوقت تستغرق هذه العملية ؟

لا يستطيع المرء أن يجزم بما قد يستغرق الانتقال من المرحلة الأولى إلى الأخيرة، فهذا يتوقف على مدى صعوبة العمل. وهناك اختلاف كبير بين أن تعلم كيف تبيع في السوق في بولندا، وفهمك كيفية عمل ماكينة القهوة الجديدة. وما سبق أن تحدثت عنهم فيما مضى هو وصف لأشخاص كانوا *مستجدين في وظيفتهم الجديدة*، لكن عادة ما يكون الموقف أعقد من هذا.

إن المهم أن تفهم أن تلك العملية هي عملية منطقية تجري تقريبًا في *كل مرة تتعلم فيها أمرًا كنت تجهله*. ويشير تقديمك الكثير من الجهود منذ البداية إلى التزامك بتنفيذ المهمة، ولا بأس في هذا. وإذا أخفقت أثناء ذلك في بعض الأمور، حسنًا، فهذا طبيعي في مثل هذه المواقف وما تفعله فيها.

من المهم أن تلاحظ: أنك لا تعاني مشكلة ما.

إنك تتفاعل بسلبية مع العقبات، وقد يؤدي هذا إلى إحباطك، لكن مع تعلمك مهام وظيفتك، ستستعيد التزامك ثانية. وكل ما تحتاج له هو أن تستعيد إيمانك بأنك *ستستعيده.*

هناك دراسات في هذا المجال، يظهر فيها أنك بمجرد أن تفقد حماسك بل ربما ثقتك بنفسك – المرحلة الثانية – تحتاج حينها إلى

إعـادة بنـاء ثقتـك بنفسـك أولًا. مـن الصعب أن تشـعر بالقـوة والدافعية عندمـا تعلـم أنـك تفتقر إلى الكفاءة لأداء مهمة مـا، لهذا يتعين عليك أن تطور نفسك وتنضج حتى تستعيد شعورك بالرضا.

وكالعـادة هنـاك دائمًا اسـتثناءات للقاعـدة، لكن من الجيـد أن تعلم أنـك إذا توقفـت أثنـاء عملـك علـى إحدى المهـام وفقدت حماسـك، فإن الحـل بسـيط: تعلّـم الأمر من بدايتـه. ولا تحاول خـداع الآخرين، ولا تتبع طرقًـا مختصـرة فهـي غيـر موجـودة، ولا تتجاهـل المهمـة، ولا تكلف بها شـخصًا آخـر، بل تعلمها مـن بدايتها. وحينها ستشـعر بقـوة أكبر عندما تبدأ مهمتك التالية.

إذن ماذا عن الأيام التي تود فيها أن تظل في فراشك وتجذب الأغطية فوق رأسك؟

إذا كان رئيسـك يقـرأ هـذا الكلام ويفكر فـي أن لديه الكثيـر من الأفراد فـي فريـق عمله ممن يتلكأون، فربما يُرجع السـبب ببسـاطة إلى أن أفراد هـذا الفريـق يتنقلون بيـن مراحل ومسـتويات النضج المختلفـة، وبالتالي قد لا تكون لديهم مشـكلة بالضرورة (بين الحين والآخر، أتلقى مكالمات هاتفية من بعض الرؤساء ممن يقولون إنهم قد أخطأوا بتوظيفهم شخصًا مـا. وعـادة ما أذكرهم بأن هذا قد يكـون جزءًا من عملية تطورية طبيعية تمامًـا). حتـى إذا كان هـذا الموظـف الجديـد قـد تعهد بصنـع العجائب (المرحلـة الأولـى)، وقـد صـدق رئيسـه تلك الوعـود البعيدة والمشـكوك فيهـا، فسـوف يقع الموظف الجديد إن عاجـلًا أو آجلًا في النفق المظلم، فهذا جزء من العملية، ومن مهام رئيسه أن ينتشله منه.

لا يتمكـن الجميـع مـن إدارة تلـك العمليـة التطوريـة بمفـرده، بـل قد يحتـاج إلى المسـاعدة، وهنـا تظهر الفائدة الكبرى للرئيس الكفء حقًا،

والتـي تتبـدى إذا أتيحت له الفرصة، لأن الموظف لن ينقاد إذا لم يُرد أن يسلم زمام قيادته لغيره.

لن نسهب طويلًا في هذا الشأن، لكنك بالتأكيد ترى المنطق في هذا الكلام.

وقد تنشـأ مشـكلة أشـد تعقيدًا عندما لا يلاحظ رئيسك انتقالك عبر فترة تطورية بالشـركة، حتى إن قلت إنك تسـتطيع تولي الأمر، ويرى أنك تفتقر إلى الأدوات اللازمة. وهنا يلجأ الرؤسـاء السيئون إلى الحل السهل بالابتعاد.

لقد قال «فريد» إنه يعرف ما يجب فعله - والأمر الآن متروك له.

لكـن مـن حقًّـا قـد يـود الاعتـراف بافتقـاره إلـى الحماس أو الثقـة بالنفسـ؟ وهل سـيكون سـهلًا على المـرء أن يذهب إلى رئيسـه ليعترف له بإخفاقه؟

الرؤساء الأكفاء يحلون تلك المشكلة، بعكس غير الأكفاء

الحقيقـة أنـك لا تحتـاج حقًّـا إلى مسـاعدة رئيسـك علـى المضـي قدمًا؛ فهنـاك سـبل لكـي تمضـي قدمًا بنفسـك. وبـادئ ذي بدء، تحتـاج إلى أن تحـدِّد مكانك الحالـي، وبمجرد أن تنتهي من تحديده يمكنك أن تحدِّد ما تفتقر إليه؛ فقد تكون بحاجة إلى معرفة جديدة أو إلى تشجيع شخص ما لـك. وفي بعض الأحيان يملك رئيسـك الجواب، لكـن المفاجأة أنك غالبًا مـا تصل إليه بنفسـك، أو تجـده لدى أحد زملائـك. ويمكنكما معًا تحليل بعض الصعوبات ومنها غياب الرئيس (أو حتى لا مبالاته) والتعامل معها.

وإذا كان باسـتطاعتك التحـدث مـع أفـراد فريقـك بانفتـاح، يمكـن لبعضكم دعم ومشـاركة بعض تمامًا مثل أي رئيسـ. والأرجح أنك ستفعل ذلـك علـى نحو أفضل، لأنك سـترى المشـكلة قبـل أن تصل إلى رئيسـك.

وتخيل مقدار الوقت الذي ستوفره إذا لم يتعين عليك الانتظار حتى يفرغ رئيسك ليستمع إليك.

وباللجوء إلى المنهج السليم لن تكون هناك حاجة حقيقية لرئيسك.

هل تلك العملية مقصورة على العمل فقط؟

في الحقيقة هي تحدث في كل مرة تحمل على عاتقك الاضطلاع بمهمة جديدة. ولا يشترط أن تتعلق المهمة بالعمل وحسب، بل يمكنك رؤية تلك العملية التطورية فيما تقوم به من أنشطة في أوقات فراغك.

فكر مثلًا في حدائق بعض الناس أو في منازلهم! إنهم يبدأون بحماس، لكن بعدها تظهر أعمال لم تكتمل في كل مكان. لماذا؟ لأن الناس قد يبدأون العمل على شيء دون أن يدركوا حقًّا مدى صعوبته، وبعدما يواجهون صعوبة يفقدون تركيزهم، ويبدأون في أمر آخر. وقد يستمر الأمر على هذا المنوال لسنوات عديدة ما لم يظهر أحد البرامج التليفزيونية الجذابة عن أسلوب الحياة لكي يساعدك على الانتهاء من كابوس تلك الأعمال التي يتعين عليك تنفيذها بنفسك.

كيف تستمر في القيادة نحو حفرة عميقة؟

فيما يلي أحد نماذجي المفضلة وقد استعرته من «جورج» أحد أصدقائي المقربين، وهو رجل أعمال ذو شخصية حمراء، غالبًا ما يروي لنا القصة التالية: لديه رخصة قيادة منذ أكثر من 20 عامًا، ويعتبر نفسه سائقًا ممتازًا (ونظرًا لأنني ركبت معه في سيارته قبل ذلك، يمكنني أن أضيف أنه سائق سريع جدًّا). كان يقود سيارته على مدى عقود، ويعتقد أنه يعلم جيدًا كيفية قيادتها.

اشترت عائلته سيارة ثانية، وهي سيارة دفع رباعي ضخمة، لكن ماذا ستفعل بسيارة دفع رباعي ضخمة؟ كان الجواب بالطبع، سأسير بها في المناطق الوعرة، فهي مخصصة لهذا الغرض. ودائمًا ما يهوى «جورج» المغامرات، وهكذا انطلق بسيارته الجديدة في جولة نحو حقل قفر واسع.

ونظرًا لشعوره بالثقة داخل سيارته الجديدة، زاد «جورج» من عزم السيارة متوقعًا منها أن تتجاوز أول حفرة رآها، لكن هيكل السيارة علق عند حافة الحفرة، وتوقفت تمامًا.

ثم أُغلق الستار، وانتهت القصة.

لم أكن معه في ذلك الوقت، لكن يمكنني تخمين الكلمات التي قيلت وقتها في السيارة، لكن ما قاله «جورج» هو أنه أثناء تدلي سيارته على حافة الحفرة توصل إلى إدراك واضح؛ فقد كان يعتقد أنه محترف في المرحلة الرابعة من منحنى التطور فيما يتعلق بالقيادة في الطرق الوعرة، ولم يفكر في أن قيادة سيارة دفع رباعي ضخمة فوق حفرة تختلف عن قيادة سيارة سيدان على الطرق السريعة، لكن الأمرين في الحقيقة مختلفان، صحيح أن كليهما يتضمن القيادة، لكن الصعوبات مختلفة تمامًا.

على أية حال لم يؤدِّ اعتقاده السابق إلى دفعه نحو الهاوية وحسب، بل أيضًا إلى دفعه للمرحلة الثانية من التطور؛ فأخذ يصب جام غضبه على سيارته رباعية الدفع الجديدة، ويتساءل كيف لا يمكن لسيارة دفع رباعي عملاقة تجاوز حفرة صغيرة عادية؟ وبغض النظر عن كم محاولاته، لم يستطع إخراج سيارته.

وبعد فترة جاء مزارع ومعه سيارة دفع رباعي تعود إلى سبعينيات القرن العشرين، وقام بإخراج سيارة «جورج»، الذي علم أيضًا حينها أن باستطاعته استخدام موزع الحركة على الإطارات الأربعة عند قيادته للسيارة في الطرق الوعرة، وأنه كان من الأفضل أن يعبر الحفرة من جانب واحد بدلًا من أن يسير بكلا الإطارين الأماميين عبر الوحل، وتلك

كانت المرحلة الثالثة. فقد بدأ يتعلَّم كيف يقود السيارة رباعية الدفع، لكن نظرًا لأن ذلك الحادث أدى إلى زعزعة ثقته بنفسه، قاد سيارته عائدًا إلى بيته مباشرة.

سار «جورج» بعدها في الطريق نفسه، لكنه سار متمهلًا؛ ما يعني أنه تجنب أسوأ العقبات في طريقه. والآن يمكنك أن تقول إنه في المرحلة الرابعة من منحنى التطور. وقد استعاد حماسه وثقته بنفسه مع تحليه بالكفاءة - فيما يتعلق بالطرق شبه الوعرة.

إذن كيف يبدو منحنى التطور؟

كيف تعرف مرحلتك الحالية في منحنى التطور؟ الأمر ليس معقدًا بقدر ما قد تظن، انظر إلى صورة المراحل الأربع، ثم أجب عن الأسئلة التالية:

- ما المهمة؟
- ما الكفاءة التي أتمتع بها وتتيح لي تنفيذ تلك المهمة؟ (يرجى تقديم إجابة صادقة، لأن التفاخر هنا لن يؤدي إلا إلى خداع نفسك).
- هل أشعر بالحماس لتولي تلك المهمة؟ وهل هي ممتعة؟ وهل أستمد طاقتي من تفكيري بها، أم أنها ببساطة تؤدي إلى شعوري بالإنهاك؟
- ما شكل ثقتي بنفسي؟ هل أثق حقًّا بقدرتي على إدارة تلك المهمة دون وقوع أية مشكلات كبرى؟ أم أشعر بالعجز لمجرد التفكير فيها؟

تبدأ معرفتك مرحلتك الحالية عندما تجري هذا التحليل القصير، ويهدف تناولك لتلك النقاط الأربع إلى مساعدتك على أن تعرف ما نوعية الدعم الذي تحتاج له لكي تتمكن من المضي قدمًا نحو المهمة.

على سبيل المثال، إذا وجدت نفسك في المرحلة الأولى، فلن تكون بحاجة إلى التشجيع، بل تحتاج إلى بعض التعليمات الواضحة عن الطريقة التي يجب تنفيذ المهمة وفقًا لها.

إذا وصلت إلى المرحلة الثانية، فلن تجد أيًّا من كلمات الغضب أو التهليل، بل تحتاج إلى شخص يهتم بموقفك، ويساعدك بهدوء ومنهجية.

وفي المرحلة الثالثة، وهي المرحلة التي تكون مدركًا فيها كيفية تولي المشكلات، لكن لسبب ما لا تقوم بحلها، وتحتاج إلى أن تسمع أنك تملك الكفاءة، وتملك ما يتطلبه الأمر؛ تحتاج إلى تعزيز ثقتك بنفسك.

وفي الوقت نفسه، إذا وصلت إلى المرحلة الرابعة، فربما تنزعج إذا أخبرك الآخرون بمدى براعتك، وهذا لأنك تريد في تلك المرحلة أن تسمع عما تنجزه من نتائج طيبة، وعن مساهمتك في نجاح الشركة.

{17}

مُحاط برؤساء لا جدوى منهم

لكن ماذا عن الرؤساء؟ أليست لديهم أية مسئوليات؟

من دون شك يضطلع الرؤساء بأكبر المسئوليات؛ إذ يتعين عليهم توجيهك عبر تلك المتاهة التي قد تبدو عسيرة ومتشابكة داخل عقلك، لكن رئيسك لا يعلم ما تفكر فيه. ففي النهاية، تلك الجوانب المتعلقة بحماسك أو بثقتك بنفسك لها أساس عاطفي، وما يدور داخلك لا يظهر بالضرورة عليك، ويكاد يستحيل معرفة كيف يكون شعورك إزاء موقف ما ورؤيتك له. وحتى إذا كنا قاسين في الحكم على رئيسنا إلا أننا لم نزل نحتاج لإيجاد سبيل للإجابة عن السؤال المحوري التالي:

هل يجب عليك الاعتماد على رئيسك لكي تنجح؟

لقد قلت آنفًا عدة مرات إن هذا ليس ضروريًّا، ففي بعض الأحيان لا يقدِّم انتظارك لرئيسك حلًّا، بل تجد نفسك مدفوعًا للتعامل مع الموقف بنفسك.

القيادة لا تعني قراءة الأفكار

لو كان يجب على الرئيس أن يعرف، وبالطبع من *الأفضل* لو كان باستطاعته *أن يرى الأفكار داخل رأسي* ويفهم قلقي - لكن نظرًا لأن مفهوم قراءة الأفكار برمته قد يكون خرافة لا غير، فسوف يتعين عليك إيجاد حلول أخرى. هل تشعر بأنك غير مرئي أو يتم تجاهلك أو لا يتم تقديرك - لكنك تود أن يساعدك رئيسك؟ حسنًا، إليك حلًّا بسيطًا للغاية:

اذهب إلى رئيسك وقل له: *إن الأمر هكذا لن ينجح، فهل يمكننا التحدث قليلًا؟*

في اللحظة التي تقوم فيها بهذا، ستُظهر أنك شخص بالغ مستعد لكي تصبح جزءًا من الحل. وبالنسبة لي، أرى أن تحمُّلك المسئولية كاملة لما تقدمه من حل هو دليل على نضجك. وفي بعض الأحيان تلك المسئولية الكاملة تعني قدرتك على طلب المساعدة.

نتناول هنا الحديث عن وضعك ووظيفتك - الوظيفة التي قد تقضي بها ثماني أو تسع ساعات يوميًّا. وما الذي قد يعود عليك من فك تشابكات كل العقد التي تخلق المشكلات؟

ماذا يمكنك فعله بنفسك؟ هل يمكنك المساعدة؟

إذا كان رئيسك كفئًا، فسوف يأتي إليك ويقترح عليك بعض الاختيارات بعدما لاحظ أنك تعاني بشأن بعض الأمور، وقد أتى لكي يدعمك حتى تستطيع أن تمضي قدمًا، لكن - وهذا مهم جدًّا - إذا لم يعرض رئيسك المساعدة على النحو الذي تفضله، فهذا لا يعني أن رئيسك أحمق؛ فربما هو متضايق بسبب ما تعانيه من صعوبات.

أعطِ رئيسك فرصة.

واطلب أن تتحدث معه.

اجتمع معه.

ووَضِّح له ما يجري.

وبعدها قل له: *أحتاج إلى مساعدتك*.

مع وجود رئيس كفء وقائد حقًّا، تصبح في طريقك نحو الحل. إن المشكلة في وجود عدد ضخم بشكل مخيف من الرؤساء الذين لا ينصتون، بل قد يفكرون: *نائح آخر لا يمكنه أن يفكر بنفسه*.

لقد فقدت الأمل في بعض الرؤساء، ممن يمكنهم أن يقولوا الكلام المناسب ويصرحوا بإيمانهم بأن العاملين يحتاجون إلى من يراهم حقًّا ويدعمهم، لكنهم على أرض الواقع لا يفعلون أي شيء. إما لأنهم لا يملكون الطاقة لذلك، أو لا يخصصون الوقت له، أو لأنهم في الحقيقة لا يعلمون ماذا يمكنهم فعله للمساعدة. وهذا مماثل لدفن رؤوسهم في الرمال.

إن هناك أشخاصًا أسميهم رؤساء لا جدوى منهم.

لديهم وظيفة تستلزم منهم متطلبات معينة، ويتقاضون أجرًا في مقابل اضطلاعهم بمسئولية أمور يحرصون هم على تجاهلها، وهذا غير مقبول. ولن يتغير بعضهم إلا بعد أن يكون الأوان قد فات بالنسبة لك.

عندما التقيت بمجموعة منهم أثناء برامجي التي أقدمها عن القيادة، غالبًا ما كانوا يقولون كل ما يعلمون أنني أرغب في سماعه؛ فهم طلاب ماهرون، ويعلمون أن من مصلحتهم أن يبلوا بلاءً حسنًا في البرنامج. وباعتباري مدربًا على القيادة التقيت حرفيًّا بآلاف الرؤساء - بعضهم يمتلك الكفاءة والبعض الآخر يفتقر إليها بدرجة مخيفة. وسعى بعضهم إلى تحسين نفسه بناءً على ما عملنا عليه، بينما لم يهتم رؤساء آخرون على الإطلاق. وكانت هناك أعداد ضخمة من الرؤساء أعجبهم ما سمعوه، لكنهم لم ينجحوا في إجراء أي نوع من التغيير، بل واصلوا عملهم كما اعتادوا دائمًا أن يقوموا به، واستمروا في مناصبهم كرؤساء دون أن يقوموا بأية قيادة، وستبقى تلك الفئة من الرؤساء موجودة دائمًا.

ما الذي يحتاج له الموظفون من مؤسستهم؟ يحتاجون إلى التحفيز عندما تتأزم الأمور، ويحتاجون إلى بناء الثقة بأنفسهم، ويحتاجون إلى التعليم لرفع كفاءتهم. والأمر المثير للاهتمام هو أن كل تلك الإجابات موجود فعليًّا داخل الشركة. ونظرًا لأن الرئيس لا يعد هو المتخصص الأوحد، فعليه ألا يحول دون تقدم أحد الموظفين، إن الكثير من الرؤساء لا يقدمون لأفراد عملهم ما يحتاجون له، بل نادرًا ما يقومون بأي دور في القيادة. إذن لماذا يوجد رؤساء؟

لم يزل القرار قرارك

ما الاستنتاجات التي يمكننا استخلاصها مما سبق؟ إن الأشخاص المتباينين سيتعين عليهم تولي ما يواجهونه من مشكلات بطرق يختلف بعضها قليلًا عن بعض وفقًا لأهدافهم. وكالعادة تكون رؤيتك الشخصية هي الحاسمة؛ فلا يمكنك تغيير ماهية رئيسك، بل يمكنك تغيير نفسك وحسب - هذا هو الواقع.

كما لاحظت، يمكنك قراءة هذا الكتاب من زاويتين (الرئيس والمرؤوس)، ولهذا فهناك أمل؛ حيث أخطط لأن أقدِّم لرئيسك أيضًا بعض الأفكار، لكنني أود التأكيد بقوة على ما كتبته في البداية:

لديك أنت أيضًا المسئولية لكي تجعل الحوار والتواصل مُجْدِيَيْن قدر الإمكان، فنحن جميعًا ناضجون ولن نلقي باللوم على الآخرين، ونقول *كل هذا هو مسئولية الرئيس، وليس مسئوليتي*؛ لأن هذا يعني الاستسلام.

في نهاية كل ما سبق، إذا كانت حياتك المهنية بائسة، وحسابك المصرفي فارغًا، فلن يجدي نفعًا إدراكك أنه كان باستطاعتك أن تفعل شيئًا بنفسك. وإذا كان رئيسك سيئًا حقًّا، فعليك أن تتخذ القرار، من أجل مصلحتك. إذن هل ستبقى في النفق المظلم وتأمل في أن تتحسن الأحوال أم تبدأ تحمُّل مسئولية إيجاد الحل؟

أرجو أن تكون قد عرفت ما تفتقر إليه في العمل. والآن يمكنك أن تمضي إلى رئيسك وتقول له الكلمات الساحرة التالية: *أنا بحاجة إلى...* وتقول ما تفتقر إليه.

ابدأ عبارتك هكذا: *أنا بحاجة إلى...*

ليس من الممكن أن يجيبك أحد قائلًا: *لا لست بحاجة إلى...*

داخل الفريق أو المجموعة أو القسم أو الوحدة يمكن أن يعطي كل واحد للآخر ما يحتاج له الآخرون بنسبة تصل إلى 99%. ويمكنكم ببساطة أن تقودوا أنفسكم، ويمكنكم أن يقود بعضكم بعضًا.

استنتاجاتي الخاصة

لو كانت تلك الأفكار قد خطرت ببالي عندما كنت رئيسًا لأول مرة في حياتي، فهل كانت الأمور ستختلف؟

بالتأكيد! فبادئ ذي بدء، لكنت فهمت منذ وقت مبكر ما أفتقر إليه من المعرفة والكفاءة. خطوت أولى خطواتي في تلك الوظيفة وأنا في المرحلة الأولى من التطور، حيث كنت مفعمًا بالطاقة، ولم أكن مدركًا أي شيء، لكن لو أن شخصًا قد أخبرني بالوضع وحاجتي إلى توجيهات واضحة لكي أتمكن من تأدية دوري كرئيس - لكنت قد استمعت له، لكن لم يقل أحد لي أي شيء، وتوقع الجميع - بمن فيهم أنا - أن أتولى مهام الوظيفة بكفاءة.

كان ينبغي أن يقول رؤسائي إن من مسئوليتي أن أقوم بعملي، وأن يحرصوا في الوقت نفسه على أن يكون فهمي وتصرفي وفقًا لهذا، لكنهم تركوني لكي أتولى الأمور بنفسي، بينما في الحقيقة لم تكن لديَّ أية فكرة عما أفعله. وكان هذا من دون شك هو خطئي. وللأسف أثر هذا الخطأ في الكثيرين بشتى الطرق.

عندما فقدت حافزي ومن ثم ثقتي بنفسي، كان الأوان قد فات، وما كان يمكن إنقاذ الموقف. وهكذا قلت إنني لا أريد قيادة هؤلاء الثلاثة عشر فردًا، ولو أن أحدًا قد دربني وأوضح لي كيف تكون القيادة الجيدة بدلًا مما كنت أفعله، لكان ذلك مفيدًا.

توقف يا توماس عن إخبار الموظفين بإصلاح الوضع، بل أنصت إليهم، وقدِّم الاقتراحات، ووضِّح ما يتعين عليهم فعله بدلًا من ذلك. وتعلَّم أن ترى الاختلاف بين الدافع وقلة الكفاءة؛ فهما شيئان مختلفان تمامًا.

كان ينبغي لأحدهم أن يجلس معي ويطالبني باستجماع ذاتي، ويحرص على تمكني - أنا أيضًا - من اضطلاعي بمسئوليتي، مع تقديمه الأدوات التي أحتاج لها.

هل ألقي باللوم على الآخرين؟ ربما.

لكن النقطة المهمة هنا: لو أنني كنت قد فهمت عملية التطور، لذهبت إلى رئيستي في العمل في وقت مبكر وطلبت إجراء اجتماع معها.

وجلست.

وأوضحت الوضع.

وبعدها قلت لها: *أحتاج إلى مساعدتك.*

في عمر الرابعة والعشرين كنت رئيسًا سيئًا، بل أسوأ من هذا؛ كنت واحدًا من الرؤساء الذين لا جدوى منهم، وهكذا كان أفراد الفريق يديرون عملهم على نحو أفضل كثيرًا من دوني.

تعلمت في النهاية، بدأت أنظر لنفسي في المرآة، وأبحث أيضًا عن حلول، وفي النهاية أعتقد أنني أصبحت رئيسًا كفئًا.

لا ترتكب الأخطاء ذاتها التي ارتكبتها أنا، ولا تنتظر أن يأتي شخص إليك، بل قيِّم الموقف بناءً على ما قد تحدثنا عنه حتى الآن، واستخلص

الاستنتاجات بنفسك، وتولَّ تطوير ذاتك. وسيعمل كل ما تقوم به بنفسك على تقوية ثقتك بها وشحذ حماسك. وأيًّا كان ما تفتقر إليه، اذهب إلى رئيسك واطلبه منه.

واستهل كلامك بالعبارة البسيطة التالية: *أحتاج إلى...*

هل تذكر ما قلته في بداية هذا الكتاب: *اختر رئيسك*. إن الحياة قصيرة جدًّا فلا تضيعها بعملك تحت إمرة رئيس سيئ أو لئيم أو جاهل، أو ربما غير مهتم، لأنك تستحق من هو أفضل منه.

والآن الأمر عائد إليك.

تحذير!

إذا لم تكن شاغلاً منصبًا إداريًّا الآن، فإن الجزء الثاني من الكتاب لا يتعلق بك؛ لأنني سأكشف فيه عن أسرار القيادة التي لا يتعين إلا على الرئيس معرفتها. وإذا تعمقت في الجزء التالي، فسوف ينفتح باب لن تتمكن من إغلاقه أبداً. وقد تعلم كيف يرى الرؤساء مرؤوسيهم.

وإذا استمررت في القراءة، فاقرأ على مسئوليتك.

الجزء 2

مُحاط بالموظفين الكسالى

{18}

لماذا يجد موظفوك صعوبة كبيرة في إنجاز أعمالهم

مرحبًا بك في الجزء الثاني. فكما لاحظت بالتأكيد، إن هذا الكتاب يتناول منظورين مختلفين، لأنني أود إلهام الرؤساء والموظفين كذلك لكي يروا الأمور من زاوية مختلفة. إذا كنت رئيسًا فسوف يساعدك هذا الكتاب بكل تأكيد على تطوير مهاراتك القيادية، وحقيقة أنك قد اخترت هذا الكتاب تُظهر شعورك بالفضول وإدراكك وجود الكثير من التحديات في مهنة الرئيس، وأنك تتمتع بما يلزم من إدراك شخصي يتيح لك فهم إمكانية تحسُّن قيادتك.

وربما تصادف التحديات نفسها التي يواجهها الكثير من الرؤساء الآخرين: لا ينجز موظفوك ما يكفي من الأعمال كل يوم. أعلم أنه من غير المفترض أن تنتقد فريق عملك، لهذا دعني أنتقده بالنيابة عنك: إذ لا يبذل بعض أفراد فريق عملك الجهد الكافي في القيام بأعمالهم على النحو الملائم، بينما يحقق أفراد آخرون أداءً عاليًا دون أية مشكلات. فلقد كشفت إحدى الدراسات التي أجرتها مجموعة كبيرة من الشركات في الاتحاد الأوروبي منذ أعوام قليلة عن الإحصائيات المروعة التالية:

- 10% فقط من الموظفين يمكن تصنيفهم باعتبارهم من أصحاب الأداء العالي
- هناك نحو 70% يمكن اعتبارهم (مع بعض التفاؤل) من أصحاب الأداء المتوسط
- ونحو 20% هم دون شك من أصحاب الأداء الضعيف

تلك حقائق صادمة، أعلم هذا، لكن هل ستعارضني؟ كيف الحال في مجموعة عملك؟ هل تعلم حتى ما ينجزه أفرادها من عمل كل يوم؟

إذا كنت تقود فريق عمل من مندوبي المبيعات، فستواجه تحديًا كبيرًا بشكل خاص. وفقًا لأحد التقارير - صحيح أنه تقرير أمريكي، وإن كنت أشك في أن الحال قد تختلف عن أوروبا بأي شكل - يعمل مسئول المبيعات في المتوسط بالتسويق (الحديث مع العملاء، واستقبال زيارات من العملاء، وكتابة عروض الأسعار، ومتابعة الأسعار) لفترة 90 دقيقة تقريبًا في اليوم. فماذا يفعل في بقية اليوم؟ حسنًا، أنبئني أنت! قد يستغرق البعض ساعتين مثلًا لكي يبدأ عمله اليومي، بينما ينشغل آخرون في الأعمال الإدارية، وربما لا يستطيع آخرون حتى أن يوضحوا فيما قضوا ساعات العمل.

لعلك أحد هؤلاء الذين تولوا دورهم القيادي بجدية شديدة من الرؤساء، ولديك نسبة أعلى من الموظفين أصحاب الأداء العالي. وبالتأكيد هذا ممكن جدًّا - بطبيعة الحال هناك تباين هائل بين الشركات بمختلف أنواعها - لكن لعلك تعلم أن هناك عددًا كبيرًا من أفراد فريقك يمكن لكل منهم أن يسرع جدًّا من وتيرة عمله. وإذا ألقيت عليهم نظرة عابرة فقط، يبدو الأمر كما لو أن أفراد الفريق منشغلون بالعمل، لكن إذا نظرت جيدًا، فسترى أنهم متلكئون، بل ستجد بعضهم... متكاسلًا تمامًا.

الظاهرة الملحوظة لدى المتكاسلين

لقد أوضحت أنت لموظفيك بالفعل متطلبات الوظيفة، وقرأت لهم دليل إرشادات العمل، وبيَّنت ما المنتظر منهم، وفي المقابل أومأوا لك برؤوسهم وقالوا إنهم قد فهموا ما هو منتظر منهم. وهكذا يبدو كل شيء على ما يرام. ومع هذا... لا تجد الالتزام الذي أملت أن تراه لدى فريق عملك. وبعد فترة أدركت أن هؤلاء الأفراد لا يقومون بأي مما يفترض بهم عمله.

كيف حدث هذا؟ وما المشكلة إذن؟

لا شك أنك قد قرأت الكثير من الكتب عن الإدارة، ربما لأنك كنت تحاول تطوير مهاراتك القيادية، أو أردت النصح فيما يتعلق بالأفراد المعترضين في فريق عملك. تقدِّم قراءتك لكتب عن القيادة - أو الذهاب إلى محاضرات - طريقة جيدة للحصول على أفكار جديدة وإلهام ذاتك لتجربة سبل جديدة وتطبيق طرق أفضل في قيادتك، لا بأس.

قرأت أنا نفسي كمًّا ضخمًا من الكتب في هذا الشأن نظرًا لأن عملي يتطلب دعم الرؤساء في دورهم القيادي، فهذا هو تخصصي. لقد عملت في هذا المجال لما يزيد على 20 عامًا، ولا أدعي أنني أعرف كل ما يتعلق بالقيادة، لكنني أعرف الكثير. وفوق كل هذا، ارتكبت أخطاء عديدة، أتاحت لي اكتساب رؤية جديدة. وبالأمانة لم يكن بعضها سهلًا على الإطلاق.

إن هناك مشكلات قائمة فيما يتعلق بكيفية هيكلة مؤسساتنا. فإذا أردت حياة مهنية واعدة، فإنها ستتعلق في مجملها بشَغْلِك المستقبلي منصب الرئاسة. وبالطبع تغيرت هذه الرؤية الشائعة قليلًا على مدى العشرين عامًا الماضية، لكن لم يزل من الشائع الترقي طوليًّا في الهيكل الوظيفي نحو الأعلى داخل الشركة أكثر من الانتقال جانبيًّا، هذا إذا كنت مهتمًّا بترسيخك لحياة مهنية ناجحة.

ما الذي تفعله هنا حقًّا؟

يبدو واضحًا تمامًا لي أن الكثير جدًّا من الرؤساء اليوم لم يسعوا وراء المنصب كاختيار واعٍ منهم، بل جاءهم المنصب، ولن أحتاج فعليًّا للإشارة إلى أن هذا ليس سببًا مثاليًّا للاضطلاع بمسئولية الرئاسة بكل ما تتطلبه. وما يقوله هؤلاء من أعذار مثل: *لم أتمكن من التهرب من تولي المنصب عندما طلبوا مني توليه*، لا يمثل عذرًا مناسبًا. وتحتاج إلى أن تعرف لما قد تكون هذه هي الوظيفة التي ترغبها، فأنت عندما تجد نفسك مُحاطًا بالمتسكعين الذين يكرهون أعمالهم بقدر كراهيتك لعملك، ستجد أنه من المفيد أن تعرف السبب الذي دفعك للاضطلاع بهذا التحدي في المقام الأول. وإذا كنت ترى كل أفراد فريق عملك ممن لا يتسم أداؤهم بالقوة باعتبارهم كسالى، فأنت من يحتاج إلى المساعدة. وبالطبع، هناك بعض الكسالى ممن لا يشاركون في أي عمل إلا عند الضرورة القصوى، لكن غالبًا ما تكون الأسباب وراء ذلك السلوك أكثر تعقيدًا مما تتخيَّل.

إن السبب الذي دفعك إلى قبول منصب الرئيس قد يرجع إلى قواك الدافعة. فربما رأيت الزيادة في الراتب باعتبارها جائزة، أو ربما تحب السلطة التي تفرضها على الآخرين، أو ربما تعتقد أن بوسعك أن تصنع فارقًا إذا توليت تلك السلطة، وتستطيع حقًّا أن تضيف شيئًا. ولا بأس في أي من تلك الدوافع، لكن من واقع التجربة أعلم أن هناك أعدادًا كبيرة جدًّا من الرؤساء لا يمكنهم تقديم إجابة صادقة عن السؤال: *لماذا قبلت هذا المنصب؟* وأسمع إجابات لعبارات خاوية، مثل:

إنه مهم بالنسبة لي لكي أصنع فارقًا.
أردت أن أجعل من نفسي قيمة مضافة.
هناك أمور يمكنني المساهمة في تحقيقها.

أريد لفريق عملي أن يتطور.
أريد أن أزيد كفاءة فريق عملي.
رأى مديريَّ أن عليَّ أن أقبل هذا المنصب.

وإن كانت الإجابة الصادقة، على الرغم مما تنطوي عليه من جشع، غالبًا كما يلي:

توليت المنصب بسبب الزيادة في الراتب.
من الخطأ أن أرفض - كيف كان الأمر سيبدو إذا رفضت؟
يرى زوجي/زوجتي/والداي أنه يتعين عليَّ القبول من أجل حياتي المهنية.
أحب المزايا المصاحبة للمنصب.
من الممتع أن أكون الرئيس.

أو ربما تجد أن أسوأ إجابة على الإطلاق هي: *لا أعلم السبب.*

بيان المهمة

حتى وأنا أكتب بلغتي الأم - اللغة السويدية - أستخدم مصطلح بيان المهمة الإنجليزي "mission statement". لم أفكر في الأمر كثيرًا، لكن يمكنك استخدامه مع أية وظيفة على الإطلاق، مثل: مندوب مبيعات، أو خدمة عملاء، أو رئيس. والهدف من إنشاء بيان المهمة هو شرح الغرض من وظيفة معينة، ويتعين عليك حقًّا أن تعرف الجواب؛ لأنه مهم جدًّا في دورك كرئيس وقائد. ويجب أن تكون قادرًا على أن تقول لنفسك: *هذا هو ما يدفعني للنهوض من فراشي في هذا الصباح!*

كما ذكرت سابقًا، إذا لم يسعنا حتى أن نوضح لأنفسنا الغرض مما نفعله - فكيف نوضحه لأي شخص آخر؟ إذا لم تكن تعلم لماذا تنهض من فراشك في كل يوم، فلِمَ قد يهتم أي شخص آخر بالسبب؟

أعلم أن هناك أمثلة أخرى، لكن دعنا نأخذ فريق المبيعات كبداية. إذا لم يتمكن أفراد الفريق من أن يوضحوا للعميل السبب في وجود مسئول المبيعات، إذن يمكن للجميع بسهولة أن يطلبوا المنتجات عبر الإنترنت. فلماذا نحتاج إلى مسئول مبيعات في القرن الحادي والعشرين؟ لن تتبدى أهمية مسئول المبيعات إلا عندما يقدِّم ما هو أكثر من مجرد سعر المنتجات وحسب.

وينطبق الأمر نفسه على الرئيس داخل الشركة. ومن المفيد أن يجلس الرئيس وأفراد فريقه معًا ويحاولون تحديد بعض الأهداف: ما الذي نحاول تقديمه؟ هل يتعين علينا أن نقدم قدوة حسنة، أم يتعين علينا التصرف باحترافية، أم يتعين علينا الإنصات جيدًا، أم يتعين علينا الوجود في طليعة كل شيء؟

بغض النظر عما هي الأهداف، من الجيد أن تكتب بضعة أسطر. وفيما يلي مثال من إحدى الشركات التي تشرفت بالعمل معها:

> *باعتباري رئيسًا وقائدًا، يتعين عليَّ الالتزام بتولي مسئولية إلهام فريق عملي وتطويره لكي أساعده على تحقيق الأهداف التي حددناها.*
>
> *أريد لأفراده أن يروني كشخص موثوق به يتحدث معهم ببساطة ونزاهة، وقائد محترف.*

تمت صياغة هذا الهدف عقب عدد من الاجتماعات مع مجموعة الإدارة، وقد هدفت الاجتماعات إلى تحديد أوجه القصور الواضحة والأجواء السلبية في القسم؛ حيث لم يكن ينظر إلى الرؤساء باعتبارهم

نموذجًا وقدوة، ويرى أفراد العمل أنهم لا يكلفون بتولي المسئولية بالدرجة الكافية. وبالتالي لا يوجد مصدر للإلهام، وكان التواصل فاشلًا. ومن ثم نعود طوال الوقت إلى طرح السؤال التالي: *كيف يمكننا تحفيز فريق عملنا لكي يستمع إلينا؟ وما دورنا هنا؟*

هل لديك بيان لمهمتك؟ إنك لن تحتاج إلى كتابته بصورة رسمية، لكن إذا كنت لا تعلم ما دورك *أنت* هنا - فكيف يتلمس أفراد فريقك اتجاههم؟ وكيف يعرفون ما ينتظرونه منك إذا كنت أنت لا تعرف؟

فكِّر فيما تريد أن تظهره عن دورك كمدير. اكتب الشخصية التي تريد إظهارها، واكتب كلمات قليلة تصف بها كيف تريد للآخرين أن يروك.

تخيل أنك تدلف إلى مطعم في إحدى الأمسيات بصحبة عائلتك. وتجد واحدة من فريقك جالسة مع عائلتها إلى إحدى الطاولات، لكنها لم تَرَك، وبينما كنت تمر إلى جوار طاولتها سمعتها وهي تقول لعائلتها: *إن رئيسي في العمل يتمتع ب...*

كيف تود أن تنهي جملتها؟

هل بقولها *المهارة، أو الكفاءة، أو الخبرة، أو التطلع، أو الإلهام، أو الولاء، أو الإيجابية، أو الدقة، أو الإنصات والاهتمام بمن يتحدث معه، أو* بكونه *صاحب رؤية* - أو بماذا؟

يتعين عليك أن تريد شيئًا، لذا فكِّر كيف تريد أن يراك الآخرون، واجعله جزءًا من بيان مهمتك.

إنك بحاجة إلى أن تعرف ما يلي: إذا لم ترد أن يراك الآخرون كرئيس سيئ أو - أسوأ من هذا - كرئيس لا جدوى منه، يجب أن يكون لديك بعض الأهداف الطموحة، ومن الجيد أن تبدأ بنفسك، لكن أسوأ ما قد يحدث بالطبع هو توصلك إلى أنك لا تملك في الحقيقة أيًّا مما يمكنك تقديمه لفريق عملك. لقد حان الوقت لكي تبدأ تولي دورك القيادي بجدية أكبر.

إن الشيء المثير للاهتمام في هذا الشأن هو أنك بمجرد أن تبدأ سترى أعداد المتكاسلين تقل كثيرًا في فريقك. أؤكد لك هذا.

هل تفضل الحب على الاحترام؟

عندما تتأزم الأمور وتزداد المتطلبات الملقاة عليك، تحتاج إلى أن تذكّر نفسك بالسبب الذي دفعك لتولي هذا المنصب. هذا ليس شيئًا تتوصل إليه دون تفكير ولو في إحدى الأمسيات. ربما تفكر فيه بصحبة شريك حياتك، أو شخص ناصح تثق به. لا أحاول هنا إخافتك، لكنني أقدم لك نصيحة جيدة: اكتشف ما حفزك لقبول تلك الوظيفة وتوليك الرئاسة.

لسبب ما توجد أعداد ضخمة - بل في رأيي أضخم من اللازم - يشعرون بالحاجة إلى تلقي المحبة. وخاصة إذا ترقوا ليصبحوا رؤساء على زملائهم. ومن لا يريد أن يحوز محبة الآخرين؟ سيجيب معظم الرؤساء بأنهم يريدون أن *يلقوا المحبة* إذا ما سئلوا عما إذا كانوا يفضلون أن *يلقوا المحبة* أم *الكراهية* من أفراد فريق عملهم. وبالطبع إذا كان علينا أن تختار ما بين الاثنين، فسنفضل جميعًا المحبة!

لكن مثل تلك الرغبة قد تؤدي بلا شك إلى خلق المزيد من الموظفين الكسالى. فكر في الأمر: إذا كانت قراراتك ومواقفك يحكمها انشغالك بمدى تأثر شعبيتك بين أفراد فريقك، إذن ستمضي في سبيل صعب ووعر. وستتراجع إذا تشاجر معك أحدهم في غضب، أو أظهر استياءه منك باعتبارك رئيسه. وإذا كنت تخشى توقف الموظفين فجأة عن الكلام عند دخولك عليهم قاعة الاستراحة، فلديك مشكلة (ملحوظة: أنت بالفعل مُستبعد ولا يجري إطلاعك على ما يجري من كلام بين أفراد مجموعة العمل. هكذا تكون الحال عند توليك الرئاسة).

قد يستغل بعض الأفراد حاجتك لمحبة الجميع؛ فقد يفلت الشخص الذي لا يريد أن يجهد نفسه بإتقان عمله من العقاب، وتنهال عليك

الطلبات التي تريد كل شيء مثل أجر ساعات العمل الإضافية، ومن يتسنى له أن يحصل على أقرب مكان مخصص لإيقاف سيارته بالقرب من مدخل الشركة.

لا تسئ فهم كلامي، أنا لا أجد مشكلة في رغبتك في نيل محبة الآخرين باعتبارك رئيسهم، لكن إذا أدى هذا إلى التأثير الشديد على قراراتك، فسوف تتعرض *أنت* للمشكلات.

لماذا؟ لأنك لن تلقى المحبة دائمًا، ولا يمكنك أن ترضي الكل في كل الأوقات. ذلك وهم وحلم مستحيل. انسَ ذلك.

هل تفضل الاحترام على الحب؟

إذا بدلنا وجهات النظر، ونظرنا إلى ما يعنيه أن تلقى الاحترام، فسنجد كلامًا من علم النفس مثيرًا للاهتمام. ما الذي يعنيه أن تلقى الاحترام؟ لا أتحدث هنا عن التوجه الأحمق حيث كلمة «يلقى الاحترام» تعني «يثير شعورًا بالهيبة» - فذلك غباء ويجب ألا نفكر به أبدًا.

لا، إن كلمة تلقى الاحترام تعني أن تلقى التقدير لكفاءتك وسمعتك الطيبة كقائد ماهر وعادل. وأن تلقى التقدير لما تقوم به، وأن يثق بك أفراد فريقك. وعلى سبيل المثال، عندما تتخذ قرارات صعبة وتحرص على تنفيذها.

أن تجد نفسك مدفوعًا بالرغبة في تلقي الاحترام يعني أن تدرك أنه يتعين عليك في بعض الأحيان اتخاذ قرارات لن يحبها فريق عملك، ويتعين عليك في بعض الأحيان أن تتحلى بالشجاعة والحزم وتواجه أفرادًا معينين في فريقك. مثل الموظفين الذين يصلون إلى العمل متأخرين، ويحصلون على فترات استراحة طويلة، ويغادرون مقر العمل مبكرًا. لكي تلقى الاحترام عليك أن تستعد للمطالبة بالمزيد ممن يتسم

أداؤهم بالضعف، وتشمر عن ساعديك وتقوم بالأمور بنفسك إذا لزم الأمر.

عد بالذاكرة إلى أيام الدراسة، وفكِّر في معلميك الذين تُكِن لهم التقدير لما فعلوه.

من منهم طرأ على ذهنك؟ هل طرأ على ذهنك المدرس الظريف الذي يجلس وقد أدار مقدمة قبعة الرأس التي يرتديها إلى الوراء، وحاول أن يكون لطيفًا مع الطلاب الصغار الجدد؟ أم المعلم الذي سمح بكل صور الفوضى في الفصل لأنه يرى أنه *لا لوم على الأولاد الصغار*؟ أم المعلم الذي لم يهتم بما إذا كنت قد أديت واجبك أم لا؟

أم هل تتذكر المعلم الذي كان حازمًا أو قاسيًا، وكان يطالب بالانضباط؟ أم المعلم الذي كان مستعدًّا لأن ينتقدك إذا لم تكن تصرفاتك لائقة؟ أم المعلم الذي قال لك *اصمت* عندما تعالت الأصوات في الفصل الدراسي وكان مستعدًّا لمهاتفة والديك إذا تصرفت بصورة غير لائقة في المدرسة؟

إذا كنت مثل أغلب الناس، فسوف تشعر الآن بعدما نضجت بالتقدير للمعلمين الذين دفعوك قدمًا وحرصوا على أن تتخرج في المدرسة وأنت حائز أعلى الدرجات. أدرك أن هذه المسألة تختلف قليلًا من جيل إلى آخر، لكنني أعتقد أنك ستتفق معي فيها.

إن رغبتك في أن تلقى المحبة باعتبارك قائدًا تمثل مسارًا محفوفًا بالمخاطر. فكر لماذا تحتل موافقة الآخرين أهمية كبيرة لديك.

إن السعي لتلقي الاحترام – بالمعنى الإيجابي – يمثل مسارًا آمنًا. والمفارقة المضحكة أنك إذا نلت احترام الآخرين، فسوف تنال أيضًا حبهم، لكن الترتيب لا يأتي على النحو الذي تعتقده.

مثال

تخيل أنك ستحظى برئيس جديد. فما توقعاتك؟ *أرجو أن يكون شخصًا لطيفًا!*

يصل الرئيس الجديد، ويوضح تمام الإيضاح أنك ستحصل على أي شيء تطلبه، دون الاهتمام بوجودك داخل مقر العمل، خاصة بعد انتهاء الدوام، ولا ينشغل كثيرًا بساعات العمل، ويُبدي المرونة فيما يتعلق بما يتعين على الموظفين تسليمه من أعمال. ولا ينظر إلى مواعيد التسليم النهائي بجدية. وهو راضٍ ما دام الكل سعداء، فالعاملون يجب أن يحظوا بالمرح في العمل.

يمتدح الجميع، ويمطرك أنت أيضًا بعبارات الإطراء. ويسلط الضوء على كل شخص نجح ولو في تأدية أبسط الإنجازات. ينال الجميع التشجيع والثناء، وتُقدَّم المثلجات والبالونات كل أسبوع، ولا تكاد تفعل سوى أقل القليل لتتلقى المديح من هذا الرجل المحبوب الذي يبدو أنه يرى كل شخص باعتباره إنسانًا وليس مجرد موظف. وتشعر بسعادة بالغة، يا له من رجل رائع! كيف أصبحنا محظوظين بهذه الدرجة؟

لكن سرعان ما تظهر المشكلات، ويبدأ الموظفون القيام بالعمل بطريقتهم الخاصة، ولا يتحمَّل أحد المسئولية كاملة، لأنه لا يُنتظر منه ذلك. وتفعل ما تعتقد أنه الأكثر مرحًا لك أيًا كان. يا له من رئيس مذهل يتركك تختار أي شيء تريد أن تعمل عليه، ولا يعترض على الإطلاق عندما تقرر أن «تعمل» من المنزل في آخر يوم من أيام العمل الأسبوعية.

وفجأة يلاحظ رئيسك أن الأمور بدأت تنفلت من بين يديه، ويُخشى على القسم بأكمله من الانهيار كأنه بناء من أوراق اللعب، وربما تتدخل الإدارة وتتساءل عما يفعله فريق عمله خلال ساعات العمل. وهكذا يُغيِّر الرئيس من لهجته في الحديث، وسرعان ما يبدأ فجأة في التدقيق الشديد، ويبدأ المطالبة بالانضباط والجودة، ويتابع كل صغيرة وكبيرة،

وتجده يلاحقك في كل شيء، ويطالبك بالإسراع، وبالعمل من داخل مقر العمل لا من المنزل، ولا تجد وقتًا لإحضار أطفالك من الحضانة، وفجأة تجد أن رئيسك الذي كان محبوبًا قد تحوَّل إلى طاغية حقيقي.

ماذا حدث؟

هل ستنال فرصة ثانية؟

سنحاول مجددًا، إذن ستحظى برئيسة جديدة. وتتحدث هذه الرئيسة مع كل أفراد الفريق، وتصبح على دراية تامة بما يفعله كل واحد منهم، وتُجري مقابلات مع الجميع، وتُسجل كل شيء، لكنك تتحدث عنها من ورائها أثناء تناولك القهوة في فترة الاستراحة، وتقول: أُفٍّ! إنها تتدخل في كل تفصيلة، هذا مزعج! تريد مثل هذه الرئيسة أن تعلم ما لا يسير على نحو جيد في مقر العمل، وتستقصي عن كل شيء، وتمسك بزمام كل شيء، وتتابع التفاصيل كل أسبوع، وتُغيِّر من طريقة متابعتها وفقًا لكفاءة الفرد وخبرته، لكنها تواصل متابعتها للجميع، وتفرض هيمنتها التامة. وفي كل مرة يحيد فيها شخص ما عما يجب القيام به، تتحدث مع هذا الشخص، وتقدِّم له الحلول، ثم تطلب من الموظفين الكسالى أن يتحلَّوا بالمزيد من النشاط والسرعة.

أثناء الاجتماع، تسألها بحذر عما إذا كانت لا تثق بأي من أفراد الفريق، لكنها تجيب بلا، وتقول إنها تتولى مهامها بجدية بالغة وحسب. وعقب الاجتماع، وعندما تبتعد، تبدأ وصفها بأسوأ الصفات التي لا أنوي ذكرها هنا. وحينها تجد أن كل أفراد فريق العمل يشعرون بالإجهاد، ويتساءلون عما إذا كانت تهتم بأية حال من الأحوال بمشاعر أي منهم.

لكن بعد شهرين، يبدأ العمل يجري بسلاسة أكبر – وهذا غريب. وتدرك أن الأمور التي كانت تزعجك – مثل سوء الروتين، أو الاتصالات الداخلية، أو أيًّا ما كان – فجأة أصبحت تسير جيدًا.

ثم تقول رئيستك القاسية إنها تدعو كل أفراد الفريق لتناول العشاء معًا في مطعم فاخر، نظرًا لاجتهادهم جميعًا في العمل. وأثناء العشاء، تعرب عن امتنانها الصادق لما قدمتوه من التزام كبير. وتقول إنها تعلم أنها تتصرف بقسوة بين الحين والآخر، لكنها فخورة بكم.

وبعدها تقلل من ضغطها قليلًا على أفراد الفريق نظرًا لأن كل شيء قد أصبح في وضع أفضل. ويتبع الجميع الروتين الذي اتفقتم جميعًا عليه. وتتراجع هي قليلًا. إن ما فعلته هو تغيير طريقة قيادتها وفقًا للوضع الحالي.

صدقني سوف ترى هذه الرئيسة الجديدة باعتبارها بطلة، وسوف تشعر بالفخر لعملك تحت إشراف مثل تلك الشخصية المهنية المحترفة، وسوف تكن لها الاحترام، ومن ثم سوف تكن لها المحبة أيضًا.

ماذا عن المتبطلين؟

الاستنتاج واضح: يسير الأمر بالضغط والحث منذ البداية، ثم تتساهل بعدها قليلًا.

بينما لا ينتج العمل بطريقة معاكسة نتيجة طيبة، بل يؤدي إلى غضب العاملين. وهذا تأثير نفسي دائمًا ما كان حقيقيًّا وقائمًا. وعلينا أن نتقبل أن تلك هي الصورة التي تجري بها الأمور.

أما فيما يتعلق بالتعامل مع الموظفين الكسالى، فتظهر الحاجة إلى اتخاذ موقف ثابت، يتعين عليك خلاله ببساطة أن تكون مزعجًا لبعض الوقت، لكن الأمر سيمضي. وتلك هي الطريقة المناسبة للتعامل مع العاملين الذين يرجح أنهم يعلمون جيدًا ما يتعين عليهم فعله، لكنهم ربما بدأوا يتراخون في أعمالهم أكثر مما يجب.

{19}

كيف تقرأ ألوان فريق عملك

أظن أنك قد قرأت هذا الكتاب من بدايته. وفي تلك الحالة، أنت تعلم ما أعنيه عندما أتحدث عن ألوان شخصيات الآخرين - الأحمر والأصفر والأخضر والأزرق، بل ربما تكون قد قرأت كتابي *مُحاط بالحمقى*. ولا شك أنه قد قدَّم لك أيضًا - باعتبارك رئيسًا - بعض التوجيه.

ومع هذا أود التأكيد على بعض النقاط بخصوص كيف تدرك بسرعة وسهولة نسبية السلوكيات المتنوعة التي تتبدى لدى كل لون.

ولنضرب مثالًا لذلك؛ لنفترض أن لديك موظفًا يبلغك بسير العمل في المشروع الأخير. وتستشعر أن الأنباء لن تكون إيجابية بالكامل، لكنك قررت أن تعطي الشخص المسئول عن المشروع فرصة للتعبير عن رأيه عن سير العمل بالمشروع.

تقرير «سارة» الأحمر

«لم يسر المشروع على النحو الذي أردته على الإطلاق. صحيح أننا نسير وفقًا للجدول الزمني، غير أنه كان يجب أن نصبح الآن في المرحلة الثانية؛ حيث يتعين علينا أن ننتهي قبل موعد التسليم النهائي بأسبوع

من باب الاحتياط، لكننا لن نستطيع ذلك إذا ظل العاملون متباطئين كما هي الحال الآن. وبغض النظر عن محاولاتي العديدة لحثهم، لا أستطيع حملهم على الإسراع، لكن لديَّ بعض الأفكار الجيدة».

«من المفترض أن يدر هذا المشروع الأرباح علينا، وقد تمكنت من التفاوض بحيث لا تقع علينا أية غرامات، ولن أتفاجأ إذا تمكنا من توفير ما لا يقل عن 12% في المرحلة الأخيرة».

«بالمناسبة، هل هناك شيء آخر تريدني أن أعمل عليه؟ فأنا متفرغة لبعض الوقت حاليًّا».

تحليلك: تتسم طريقة «سارة» في إبلاغك بالإيجاز نسبيًّا. وقد تناولت النقاط التي رأتها أكثر أهمية: الجدول الزمني والميزانية؛ قالت إن المشروع يسير وفقًا للجدول الزمني ويقل كثيرًا عن الميزانية المحددة، لكنها كانت تريد تحقيق نتيجة أفضل. وبدت كأنها شخصية كثيرة المطالب، وتضغط بشدة على الآخرين. وهي ناقدة لبعض أفراد فريق عملها، لكنها ملتزمة بتحقيق الهدف الذي تضعه نصب عينيها. ما شعور أفراد فريقها؟ أو ما إذا كان البعض يعتقد أنه مثقل بالأعمال - لا نعلم أي شيء عن هذا. والأرجح أن «سارة» لم تسألهم، وبفرض أنهم مثقلون بالأعمال حقًّا، فإن هذا الكلام لم يتناهَ إلى مسامعها على أية حال.

سوف نحصل على مشروع يدر أرباحًا، هذا يبدو رائعًا. ويبدو أن «سارة» متقبلة لوتيرة التقدم في المشروع، ومع هذا فهي تريد المزيد. ونظرًا إلى أن الآخرين يعوقون مسيرتها، فهي قد سئمت منهم. وإن أفضل ما يمكنك فعله هو أن تكلفها بالمزيد من الأعمال. وإذا تبين لها أن هذا كم كبير من الأعمال بالنسبة لها - وهذا غير محتمل على الإطلاق - فسوف تعود إليك.

إلى جانب أنه إذا كانت هناك أية مشكلات في المشروع، فإنها لم تذكرها، لأنها تعتمد على قدرتها على حل المشكلات قبل تحدثها معك عنها.

تقرير «برتيل» الأصفر

نحن جميعًا مشغولون بالأمر، والجميع ملتزم لأقصى درجة. فهل سنأخذ عطلة في نهاية العام؟ أفكر في الذهاب إلى جبال الألب إذا كانت مكافأة نهاية العام مجزية. وأحب حقًّا عمل أفراد الفريق معًا. ولديَّ بالمناسبة بعض الأفكار عن مشروع جانبي، هل يمكننا التحدث عنه؟ لكنني أرى أنه يتعين علينا أن نستفيد مما تعلمناه من تلك الخطوات الأولى ونأخذها في اتجاه مختلف كليًّا، بل يتعين علينا تحقيق نتائج أفضل في المستقبل، فمن يدري ما قد يحدث في نهاية مثل هذا المشروع الضخم؟ أتدرون أنني أعمل أربعًا وعشرين ساعة يوميًّا على مدار الأسبوع. تعتقد زوجتي أنني أكثر من العمل، لكن هذه هي الحال عندما تكون شخصًا ملتزمًا مثلي. ربما يتعين عليَّ في الحقيقة أن أحصل على عطلة أستمتع فيها بالاستلقاء تحت أشعة الشمس في فترة احتفالات نهاية العام. يعمل بعض أفراد الفريق بشيء من البطء، لكنني عادة ما أتدخل وأحثهم على العمل من خلال بعض التشجيع. هناك شخص ضمن المجموعة، لا أتذكر اسمه، لعل اسمه «كريس»؟ يبدو أنه على وجه التحديد لا يشعر بالألفة هنا، لهذا فكرت في تناول الغداء معه في يوم ما... أو لعل اسمه «بيتر»؟ هل تعرفون الشخص الذي أتحدث عنه؟ إنه الشخص المهووس بملفات إكسيل وجداول البيانات. حاولت أن أفهم وجهة نظره لكنه حدق إلى وجهي كما لو كانت هناك بقعة فيه، كان هذا غريبًا جدًّا، على أية حال - لعل اسمه «بيورن»؟ - إنه لا يحب الجلوس مع المجموعة. لم تصلني آخر المستجدات، لكنني أظن أننا نسير جيدًا وفقًا للميزانية بشكل ما. فهل سبق أن ذهبت إلى جبال الألب؟».

تحليلك: حسنًا... يفكر «برتيل» بصوت عالٍ. إنه يفتح فمه، ويسترسل بكلام كثير. إنه يخاف أن يصمت، ولا تمر لحظة دون أن يقول فيها شيئًا. يستخدم «برتيل» كلمات تزيد بنحو 80% على الكلمات المطلوبة فعليًّا.

وعلى الرغم من حقيقة أنه يتحدث أكثر كثيرًا مقارنة بـ «سارة»، لكنك تخرج من كلامه بمعلومات أقل كثيرًا، بل لا تكون متيقنًا من صحة ما علمته منه، بل «برتيل» نفسه ليس متيقنًا!

بالإضافة إلى ذلك، يبدو أنه يقفز عشوائيًّا من موضوع إلى آخر، ويجد المرء صعوبة في متابعة أفكاره، ولا يمثل كل ما تسمعه سوى حوار متصل يجريه مع ذاته. ولا تسمع منه سوى أفكار متشابكة تغطي بفاعلية أية أنباء سيئة قد يحملها.

«برتيل» متأكد إلى حد ما من انتهائه من المشروع في الموعد المحدد، أو هكذا يبدو على أية حال، لكن لا يسعك أيضًا أن تكون متأكدًا على وجه اليقين؛ لأنه ببساطة لم يَطَّلع على آخر المستجدات. ولعل الشخص الذي لا يعلم اسمه هو من يعلم الوضع على وجه التحديد، لكن نظرًا لأن «برتيل» يعتقد أن هذا الرجل - واسمه «جورج» بالمناسبة - هو شخص غريب بشكل ما، لهذا فالأغلب أنه لن يسأله.

ربما يؤدي «برتيل» المقدار نفسه من الأعمال الذي تقوم به «سارة»، لكن الفرق بينهما أنه بينما لا تتحدث «سارة» عن مقدار أعمالها - لأن الاجتهاد في العمل يبدو واضحًا دون الحاجة إلى كلام - بل تطلب المزيد من الأعمال، كما جعل «برتيل» من زوجته كأنها متحدثة باسمه تطلعك على فترات عمله الطويلة. كما تمكن من أن يوصل - بطريقة شبه أنيقة - أنه قد بدأ يشعر بثقل العمل عليه، لكنه ليس الشخص الذي يشكو.

تقرير «مارجريتا» الأخضر

«نعم، أظن أن الأمور تسير جيدًا في المشروع، لكنني غير متأكدة، فلم يتسنَّ لي الوقت لكي أجلس مع الجميع وأجري معهم الحوار اللازم، لكن يبدو كأنهم يحظون بوقت جيد ويحبون ما يفعلونه. ويبدو أنهم جميعًا قد وجدوا دورهم المناسب في المشروع، وأظن أنهم يتعاونون معًا جيدًا.

مـع أن هنـاك الكثيـر جدًّا لفعلـه، لكن الكل يعمـل باجتهاد كبيـر، في ظل أجـواء عمل جيدة. إننا نتروى في العمل ونسـير بخطوات منهجية. أحاول أن أتجول وأرى أحوال العاملين قدر الإمكان، وأستمع إلى كل ما يحتاجون له، لكن الشـخص الوحيد الذي يقلقني هو «سـتيفان»، إنه يبدو مضغوطًا بشـدة، ربما يمكنني تولي بعض ما لديه من أعمال إذا تحولت إلى مشـكلة بالنسـبة لـه؛ فأنا على كل حال لا أعمل فـي كل أيام الآحاد، ولهذا يمكنني تولي عدد بسيط من تلك الأعمال».

تحليلـك: حسـنًا، مـا الـذي تسـمعه فعليًّا من هـذا الـكلام؟ أن قائدة المشـروع مراعية جدًّا للآخرين، وأكثر ما يشـغلها هو احتمالية أن يعاني أفراد الفريق العاملون على هذا المشروع الإرهاق نتيجة كم العمل الهائل. وتُوصِّـل «مارجريتا» بشـكل غير مباشـر - تمامًا مثل «برتيـل» - أنها أيضًا لديهـا الكثير جدًّا من الأعمـال، لكن بدلًا من أن تتحدث عن قلق عائلتها، فإنهـا تُظهـر دلائـل عقلية الضحيـة لديها عندمـا تقول إنه لم يـزل لديها بعض أيـام الآحـاد التـي لا تعمـل فيهـا. وتأمـل أن يجيـب سـامعها بأنه لا داعـي لعملهـا في يوم الإجازة الوحيد لديهـا، لكنها لا تجرؤ على أن تطلب المزيد من الموارد. ومن الناحية الأخرى، لا ندري حقيقة كيف يسير هذا المشـروع. ونظرًا لشدة تعاطفها، فسـوف تفسر أية تنهيدة قد تصدر من أحد أفراد الفريق باعتبارها علامة على إنهاكهم.

إلـى جانب ذلك: كيف يجري المشـروع نفسـه؟ لم يتـم قول كلمة عما يحتمل أن تتسـاءل بشـأنه - الجدول الزمني، الميزانية، الجودة. سيتعين عليك أن تسألها.

تقرير «جورج» الأزرق

«إن الأرقام التي أرسـلتها إليكم في هذا الصباح تحتوي على كل البيانات حتـى التاسـعة بالضبـط من مسـاء يوم أمـس. وبهـذا، أقدِّم لكـم التقرير

التالـي للوضع: جـاءت التقارير الجديدة في السـاعة الثالثة تقريبًا، وأرى أننـا متأخـرون قليـلًا عن الجـدول الزمنـي نظرًا لوجـود الكثيـر جدًّا من المعاييـر الجديدة التي تمت إضافتها، وقد كان من المسـتحيل التخطيط لها من البداية».

«لهذا أرسـلت إلى العميل رسالة بريد إلكتروني، أطالبه فيها بتوضيح مطالبه، لأنه من المستحيل أن نؤدي عملنا جيدًا بينما لا يتوقف عن تغيير شـروطه. وبعدما أرسـلت له سـبع رسـائل تذكيريـة، تعهد بتوفيـر المزيد من المصادر لضبط الجودة. وهذا ما فعله - وقد أرسـلت لك نسـخًا من تلـك الرسـائل، كل فـي حينه - لكن الشـخص المكلَّف بالـرد لا يمتلك أية خبرة بنظام التقارير. ولهذا اقترحت أن ألتقي به يوم الجمعة في الساعة الرابعة بالضبط لشرح النظام له».

«يتعلـق التضـارب في الميزانيـة في السـطر الثاني عشـر بالعائدات. وقـد خططت لاحتمالية أن تُـدِر علينا آخر المواد الواردة بعض العائدات، وأدرجـت نقطـة متابعة للعام المالـي التالي لمتابعة هـذا المبلغ وهو 159 دولارًا».

«وجـدت لينـا بعض الصعوبة في تولي مهامها، ولهذا أريدها أن تتلقى تدريبًـا، مـن خلال دورة تدريبيـة خارجية على البرامج المسـتخدمة تبلغ تكلفتهـا نحـو 200 دولار، غير شـاملة الضريبـة، وأعتمد عليـك في إقناع القائميـن علـى هـذه البرامـج بتقديم تخفيض، ربما يصبـح المبلغ 178 دولارًا. هـل هذا مناسـب لـك؟ لقد عملت لينا معنا هنـا لما يزيد على 10 سـنوات. وإذا أمكن أرجو أن توقع بالموافقة وفقًا لصلاحياتك باعتبارك مديرها بحسب التسلسل الهرمي بالشركة.

علاوة على ذلك، يمكنني ملاحظة أن...».

تحليلك: حسـنًا نظرًا لأن الوقت يمضي يمكننـا أن نكتفي بما قاله «جورج» حتى الآن.

لا يتحـدث «جـورج» إلا عـن التفاصيـل، ويدقـق في كل شـيء. فمثـلًا لديه ملحوظة في مكان ما عن مبلغ الـ 159 دولارًا الذي يرجو متابعته مستقبلًا، كما يريد أن يحصل على خصم عن الدورة التدريبية للموظفة «لينا» التي تحقق من وضعها في الشركة ورأى أنها تستحق الحصول عليها.

لا يمكننـي بأيـة حـال مـن الأحـوال التعليق علـى كل ما قالـه، لكن إذا قـرأت المثال ثانية، فسـتدرك ما يلي: «جـورج» لا يأبه في الحقيقة بأفراد المجموعة. قارن بين هذا التقرير وتقرير «مارجريتا». يتوقع «جورج» من شخص ما أن يأتي لحضور دورة تدريبية موجزة عن البرنامج في الساعة الرابعـة من عصـر يوم الجمعة، وإذا تراجع هذا الشـخص عن الحضور، فسوف يندهش «جورج» جدًّا.

تفاصيل، تفاصيل، تفاصيل، لكن كيف يتقدم المشـروع نفسه؟ ستجد أنـك لا تعلـم، وأنـا لا أعلم، فهل «جورج» نفسـه يعلم؟ ربمـا، لكن الصورة الكاملـة تجدهـا مفقـودة لديـه. وكل ما يفعله هـو التحدث عـن التفاصيل والمشـكلات.

هذا معقد

مـا الذي يمكننا أن نتعلمه مما سـبق؟ قد يوجـد في مجموعتك الكثير من الأفراد المختلفين ممن يضعون أولوياتهم بطريقة مختلفة تمامًا.

ونظـرًا لاحتمالية أنك شـخص شـديد الانشـغال، سـترى فـي القائمة التاليـة توضيحًـا لمـا يمكنـك توقعـه. وإذا انتبهـت إلى الأمـور المذكورة، فسيتبين لك الكثير.

	أحمر	أصفر	أخضر	أزرق
السلوك	لديه دافع، وهو شخص مباشر	متفائل وعفوي	مراعٍ للآخرين ومتفهم	رصين ومنضبط
يتصرف بـ	عملية	استعراض	تكتم	رسمية
يعمل بـ	دأب طموح رسمية كفاءة دقة	التزام صورة جذابة مرونة تحفيز فصاحة	ود استرخاء محبة صورة بعيدة عن الرسميات دون تباهٍ	هيكلية تنظيم تخصصية منهجية صمت
إيقاع عمله	سريع وحاسم	سريع وعفوي	بطيء وثابت	بطيء ومنهجي
أولوياته	المهمة والنتيجة	العلاقات والتأثير	الاحتفاظ بعلاقات حسنة	المهمة وطريقة العمل
يخشى أن	يفقد السيطرة	يفقد احترامه	يواجه	يبدو بصورة سيئة
يتصرف كالتالي تحت الضغوط	يفرض شروطه ويصبح مسيطرًا	يهاجم ويصبح ساخرًا	يذعن ويوافق	ينسحب ويتجنب
يرغب في	النتائج	الإلهام	الاستقرار	الوسائل
يريد منك التالي	الصراحة	التحفيز	اللطف	الدقة
يرجو من نفسه أن يكون	الشخص الذي يقرر	الشخص الذي يلقى الإعجاب	الشخص الذي يلقى المحبة	الشخص الذي يكون على صواب

	أحمر	أصفر	أخضر	أزرق
ينزعج من	ضعف الكفاءة والتردد	السلبية والروتين	انعدام الإحساس والصبر	المفاجآت ووسائل التحايل
يتمنى	النجاح والسيطرة	المكانة الاجتماعية والمرونة	السلام والهدوء والعلاقات الوثيقة	المصداقية والوقت اللازم ليستعد
يتصرف على نحو	عملي	أنيق	ودود	ملتزم باللوائح
يعيش في	في اللحظة وفورًا	في المستقبل	في الماضي (عندما كان كل شيء أفضل)	أفكاره
يثق بـ	حدسه	إدراكه	نفسه	المتخصصين
يجد صعوبة في	الجلوس ساكنًا	الوحدة	عدم القدرة على التنبؤ	الاستعجال

{20}

العصا أم الجزرة - كيف تحفِّز فريق عملك

مـن الأمـور التي أتعامل معهـا دائمًا عند تدريبي لمجموعـة من المديرين علـى القيـادة مسـئوليتهم عـن الآخريـن، وكيـف يـرون فريـق عملهـم في الحاضر أو المستقبل.

في عام 1960 ألَّف «دوجلاس ماكجريجور» كتابًا بعنوان *The Human Side of Enterprise*، تنـاول فيـه الكثير من الأمور إلى جانب التأكيد على كيـف يجري التحفيز والقيادة والإدارة، وطوَّر نظريتين سـماهما النظرية X والنظرية Y، وصف فيهما منهجين مختلفين للتحفيز في العمل.

وفقًـا لـ«دوجلاس ماكجريجـور»، هنـاك مجموعتـان متناقضتان من الافتراضات عن كيفية تحفيز الأفراد، وذلك بناءً على نوعين من الإدارة؛ حيـث تؤكـد النظريـة X أهميـة الإشـراف الصـارم والمكافـآت وكذلـك الجـزاءات، بينمـا تؤكـد النظريـة Y ضـرورة الرضـا الوظيفـي وتشـجيع العاملين على تولي المهام دون وجود إشراف مباشر.

تقول النظرية X التالي:

- لدى الأفراد نفور فطري من العمل ويحاولون تجنبه إذا أمكنهم ذلك،
- يجب دفع الأفراد والتحكم فيهم والسيطرة عليهم وتهديدهم بالعقاب لكي يؤدوا أعمالهم،
- يفضل الأفراد أن تتم قيادتهم بسبب افتقارهم إلى الطموح ورغبتهم في الابتعاد عن المسئولية.

وبالتالي يفترض القائد المتمسك بالنظرية X أن القوى الدافعة لدى العاملين لا ترجع إلى نتائج ما يؤدونه من أعمال، بل إلى حاجتهم إلى تعليمات واضحة وإشراف دقيق، ولا يعملون باجتهاد إلا إذا كانوا مضطرين إلى ذلك، ولا يمكن دفعهم على تنفيذ أعمالهم إلا من خلال السيطرة عليهم طوال الوقت وحثهم بالعصا وعدم التساهل معهم أبدًا. كما لا يمكن الوثوق بأي فرد، وإذا أدار الرئيس ظهره، فسوف يتوقف العمل تمامًا.

ومن هنا يظهر تعريف الموظف الكسول. ومن خلال تلك المجموعة من التوجهات يتضح السبب في وجود الكثير جدًّا من الموظفين الكسالى.

ما رأيك في هذه النظرية؟ هل تشعر بأنها نظرية متحضرة؟ لا؟

بالطبع، إن هذه الطريقة تبدو كأنها من العصر الحجري. عندما أذكر هذا المثال، يهز معظم الرؤساء رؤوسهم، وعادة ما أسألهم: من *يعتقد أن هذه الطريقة جيدة؟*

لا يرفع أحد يده، ولا يريد أحد أن تكون له أية علاقة بها.

لكن لاحظ ما يلي: تتعلق هذه النظرية بالتوجه، ومن خلالها *تختار أن ترى فريق عملك*، ولا تتعلق *بما هو عليه في الحقيقة*. وبطبيعة الحال قد تجد أفرادًا يشغلون وظائف لا تتناسب معهم، ومن البديهي ألا يجيد الجميع أعمالهم. فهناك أشخاص لا يناسبهم إطلاقًا أداء مهام معينة،

وستجد بعضهم من المتكاسلين. وبالطبع هناك أشخاص في كل مكان لا يعرفون كيف ينبغي أن يقوموا بأعمالهم والكثير منهم غير كفء.

لكن النظرية X لا تتناول هذا، بل تتناول كيف ترى موظفيك. إنها تتناول رؤيتك *أنت لهم*.

بينما تقول النظرية Y التالي:

- يستطيع الأفراد في ظل ظروف مجزية أن يسعوا لتولي المسئولية ويرغبوا فيها،
- يُقدِّر الأفراد التواصل وكذلك الالتزام،
- إذا تمكن الأفراد من السيطرة على أعمالهم وإدارتها، فلن تحتاج إلى السيطرة عليهم أو عقابهم.

يفترض القائد الذي يتبع النظرية Y أنه يستطيع تحفيز العاملين للعمل بأدنى قدر من التعليمات، وأن باستطاعتهم بدرجة كبيرة أن يشرفوا على أنفسهم، ويرغبوا في تأدية أعمالهم على نحو جيد. ويتمثل دور القائد في مساعدتهم على ذلك. وفي هذه النظرية يظهر دور الخيال والابتكار، فقط إذا كان الرئيس مستعدًّا لأن يلقي الحبل على الغارب.

تتعلق النظرية بالأساس بما إذا كانت لديك الجرأة باعتبارك رئيسًا على أن تترك الموظفين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم أم لا. وإذا تركت لهم بعض الحرية، فسوف يتوصلون إلى الحل.

لكن أؤكد مرة أخرى أن هذه النظرية لا تتعلق برغبة جميع موظفيك في الاضطلاع بالمسئولية إذا أتحت لهم الفرصة فقط، أو برغبتهم جميعًا في النجاح وامتلاك المعرفة الكافية لماهية الأداء الجيد.

لا يجيد الجميع أعمالهم، وهذا أمر نعلمه جميعًا جيدًا، لكن وجهة نظرك في هذا الشأن سوف تؤثر في كيفية تعاملك مع أفراد الفريق.

وتظهر وجهة نظرك عن فريق عملك جلية في قيادتك.

عندما أسأل الرؤساء عن رأيهم في النظرية Y، خمِّن كم منهم يجيب بأنه يتبع هذه النظرية؟

لقد أصبت في تخمينك: *كلهم*.

ولِمَ لا؟ إن الرؤساء مثلهم مثل غيرهم من الأفراد، يعلمون أن هناك إجابة واحدة فقط هي التي لا تجعلهم يبدون مثل الحمقى.

وبعدها نمضي قدمًا في برنامج القيادة لما يقرب من 10 أو 15 يومًا على امتداد فترة تمتد لاثني عشر شهرًا، وتظهر الحقيقة شيئًا فشيئًا: لم يكن تأييدهم للنظرية Y سوى محض كلام. فهناك الكثيرون ممن لا يثقون إلا بأنفسهم، ويسيطرون ويشرفون ولا يثقون بأي ممن يلقونه من أشخاص. إذا أردت أن يتم العمل بصورة جيدة، فأدِّه بنفسك!

لهذا أطلب منك أن تضع هذا الكتاب جانبًا وتذهب إلى أقرب مرآة، وخذ نفسًا عميقًا ثلاث مرات، وانظر إلى عينيك في المرآة وفكِّر: *أي النظريتين هي الأقرب لطريقتك - النظرية X أم النظرية Y؟*

لا تتمثل مهمتي في أن أغير رأيك، فيمكنك أن تفكر بالطريقة التي تحلو لك، لكن كل ما أريده أن تكون واضحًا بشأن موقفك من الاختيار.

إن ما تحتاج إلى إدراكه أن طريقة قيادتك ستظهر بوضوح، بغض النظر عن رؤيتك أو ما إذا كنت تؤيد النظرية X أو Y. وسيشعر فريق عملك بتأثيرها عليه، وربما يتعين عليك أن تهيئ نفسك لهذا.

إذا كنت تفترض أنك تقود زمرة من المتكاسلين والناعسين غير المحترفين، فسوف يعرفون وجهة نظرك فيهم، وسيؤدي هذا إلى تراجع في أدائهم أكبر مما كنت تتخيل، فتلك نبوءة محققة لذاتها.

لا يوجد من يريد أن يكون فاشلًا، ولا يوجد من يريد أن يقوم بعمله على نحو سيئ، وإن كان هناك بالطبع من يفشلون ويقومون بعمل سيئ، لكن يندر أن تجد من يذهب إلى عمله في الصباح وهو يفكر *اليوم سوف أتسبب في إحداث أكبر فوضى ممكنة، سيكون الأمر ممتعًا*. عندما تسوء

الأمـور، نـادرًا مـا يكـون هـذا متعمـدًا، بل يرجـع ببسـاطة إلى عـدم تعلُّم الشخص للعمل.

أفترض إذن أن الجميع يريد أن يجيد ما يفعله.

عندما لا تنال أي تدريب على القيادة

هل سـبق أن التحقت بـدورة تدريبية عن القيادة؟ ألم تلتحق؟ إذن سـوف تعـرف مـا أتحدث عنـه. كيف يمكنـك أن تعرف كيف تـؤدي عملك إذا لم يخبـرك أحـد؟ إلـى جانب ذلـك، هنـاك الكثير مـن كبار الرؤسـاء ممن لا يتمتعـون بالوعـي الكافي ما يؤدي إلى تلقينهم الرؤسـاء الجدد سـلوكيات سيئة.

وتجـد بعضهـم يحب أن يبـدو صـارمًا ويقول عبـارات مثل: *هنا نتدرب على الإدارة من خلال زراعة فطر عيش الغراب!*

وقد يسأل البعض ما الذي يعنونه بهذه العبارة.

وسـيجيب الرؤسـاء برد يشـبه مـا يلي: *نُلقـي بعض السـماد الطبيعي، ونُبقـي النبتـة في الظـلام!* وربما تتبع تلـك العبارة إيماءة منهم للإشـارة إلى مدى حصافة حديثهم ومرحه.

لن يساعدك أي من هذا، وإذا اتخذت قرارًا سيئًا بالمشاركة في مثل تلك التعليقات الحاذقة مع فريق عملك، فتأكد أنك في المرة التالية التي تطأ فيها قدمك داخل قاعة الاستراحة، سوف يسود صمت ثقيل ومحرج؛ لأنهم سيعتقدون أنك أحمق.

أمـا إذا كنـت قد التحقت بواحـدة أو أكثر من الـدورات التدريبية عن القيادة، فسـوف تعلم أن الكثير مما يركزون عليه في هذه الدورات ليسـت له أية علاقة بالقيادة؛ حيث تتعلم كيف تضع خطط العمل، وتنظم أجندة أعمالـك، وكيـف تتعامل مع ما يقع عليك مـن ضغوط، وتتعلم إدارة الوقت والتوظيـف، وقانـون العمـل، وغير ذلك الكثير. ولا شـك أنهـا أمور جيدة،

لكنهـا لا تتعلـق فـي الحقيقة بقيادة الآخريـن. بالطبع من الجيـد أن تمثل نموذجًا يحتذى به، لكن هذا لا يكفي، فإنك تحتاج إلى تعلم المزيد، وأكثر مما سبق كثيرًا.

إن القيادة ليست للضعفاء، لأنها معركة شرسة.

كيف تؤدي عملك في وظيفة لم تتدرب عليها قط ؟

نحتـاج كلنا إلى التوجيـه والتدريب والإلهام والأفـكار والآراء من أصحاب الخبرة التي امتدت لفترة أطول من خبرتك، وإذا كنت تريد معرفة دورك في المؤسسة، فإننا نحتاج إلى عنصر نستخدمه كنقطة للبداية.

يجانبني الصواب إذا ادعيت أن بوسعك الاكتفاء بقراءة بعض الكتب، بل يتعين عليك أن تقابل رؤساء آخرين، وتتحدث عن الصعوبات اليومية، وتتحدثون فيما يحدث معكم، ويتعلم بعضكم من بعض، لكنك تحتاج أيضًا إلـى حل عدد من السيناريوهات، والتفكير في الحلـول من زوايا مختلفة، والاستماع إلـى آراء مختلف الأفراد وأفكارهـم. وبعد كل هذا، يظهر أكثر من سبيل لحل المشكلات.

وتقدِّم المناهج التعليمية حلًّا آخر.

إن هنـاك ثلاثـة أمـور قـد تتذكرهـا مـن الـدورة التدريبيـة: البداية، والنهاية، وما قلته بنفسك، وخاصة الأمر الأخير.

عندما تشارك بنشاط في دورة تدريبية، ستحظى بفرصة كبيرة جدًّا للتعلـم. وكلمـا زاد نشـاطك، ازدادت الفائدة التي تعود عليـك من الدورة التدريبية. ولهذا السـبب لا يكفي مجـرد قراءتك لكتاب ما، بل تحتاج إلى دورة تدريبيـة تُقـدِّم المطلـوب منهـا. إذا لـم تكن قـد التحقـت بأية دورة تدريبيـة عـن القيـادة، فعليـك أن تضـع هـذا الكتـاب جانبًا، وتذهـب إلى رئيسك وتطلب ذلك منه، ثم بلغه تحياتي.

«ليس لديَّ وقت للالتحاق بدورة تدريبية عن القيادة! أليس هذا واضحًا؟!»

أفهـم أن لديـك الكثيـر لكي تقوم به، حسـنًا، لكـن إذا كنـت تعتقد أنك لا تسـتطيع التغيـب عـن مقر عملك لمدة سـتة أو ثمانية أيـام على مدار عام كامل وهي فترة الدورة التدريبية - حسنًا إذن، إن لديك مشكلات، بل هي مشكلات حقيقية، لكنها ليست المشكلات التي تظنها.

احفظ ما يلي عن ظهر قلب: المهم ليس هو ما يحدث عندما تكون في مقر العمل، بل ما يحدث عندما لا تكون فيه.

لكـن مـاذا قـد يحـدث إذا عُـرف أننـي أذهـب إلـى دورة تدريبية عن القيادة! سيكون هذا محرجًا جدًّا!

نعـم، مـاذا قـد يحـدث إذا لاحظ فريـق عملك أنـك تذهب إلـى دورة تدريبيـة لكـي تتعلـم كيف تفيـده أكثـر؟ إن أفراده لـن يحبوا ذلك، أليس كذلك؟ هيا دعك من هذا الكلام!

إمكانية التعامل مع كل شيء وكل فرد في كل الأوقات

إن الوقـت المتـاح لك لا يتنـاقـص، تلك خرافة، انسَ كل تلك الحجج. قد تفكـر: *أوه، لكن في السـابق كان من الأسـهل إدارة الأمـور وإنجازها، فقد كان لديَّ وقت فراغ حينها.*

لا، لا، لا، إن الوقت الذي كان لديك حينها هو نفسه الوقت المتاح لك حاليًّا، ويتمثل الاختلاف فيما تفعله بذلك الوقت. يعتمد نجاحك كرئيس علـى قدرتـك علـى وضع الأولويـات لوقتك؛ لأنـك لن تتمكن مـن إدارة كل شـيء علـى أية حال، لهذا انسَ تلك الحجة. إن ما تحتـاج له هو أن تعرف مـا يجب حذفه من جدول أعمالك، ولعل هنـاك الكثير مما يمكنك حذفه، فقط انظر جيدًا.

«جوناس»، الرئيس العطوف

دعني أحدثك عن شخص التقيت به منذ سنوات قليلة.

كان «جوناس» واقعًا تحت ضغوط هائلة لأقصى درجة. جاء إليَّ بمشكلة كبيرة: لم يكن لديه وقت لكي يؤدي عمله، هل يمكنني مساعدته؟

وصف «جوناس» يومه في العمل على النحو التالي: ينهض من فراشه في الساعة 5 صباحًا لكي يرى رسائل البريد الإلكتروني في الصباح الباكر لأنه لن يجد وقتًا لها أثناء اليوم. ويصل إلى مقر العمل في الساعة 7 صباحًا، ثم يبدأ تحديد المشكلات التي طرأت في اليوم السابق، وتصويب الأمور التي أخطأ فيها بعض أفراد فريقه. وعندما يبدأ أول أفراد فريقه في الوصول إلى مقر الشركة في الساعة 8 صباحًا، سرعان ما يتشكل أمام باب مكتب «جوناس» طابور انتظار من الموظفين الذين يحتاجون له في بعض الأمور، ويتزايد طول هذا الطابور بسرعة مذهلة، ولا توجد نهاية للمشكلات التي يتعين حلها، وترى أسئلة لدى الجميع، ويحل «جوناس» كل الأمور عند ورودها. ويتولى بنفسه حل الكثير منها، أو يعد بالنظر في هذه المشكلة أو تلك. ويرد لاحقًا فيما يتعلق بالمشكلة س، ويعد بتولي المسألة ص، ويؤكد أنه حتمًا سيقوم بإجراء المكالمة ع.

يتابع «جوناس» ما يقرب من 30 فردًا من أفراد فريقه، وهذا عدد كبير جدًّا، لكن لم تكن تلك هي المشكلة الحقيقية، بل المشكلة في طريقة قيادته، ودوره كرئيس لهم.

عندما تبدأ الأمور تهدأ قليلًا في نحو الساعة 4 مساء - عندما ينصرف الموظفون ويعودون إلى منازلهم - يبدأ «جوناس» تولي عمله الحقيقي. يجلس إلى مكتبه حتى الساعة 7 مساء على أقل تقدير، بينما يكون أغلب الموظفين قد عادوا إلى بيوتهم في مواعيد انصرافهم المحددة. ولأن «جوناس» تولى عنهم الاضطلاع بحل معظم المشكلات، لهذا عادوا جميعًا إلى بيوتهم في مواعيد الانصراف المحددة.

إذا كنت رئيسًا، فلعلك شعرت ببعض الغثيان، لأنك قد استشعرت شيئًا ما. أما إذا لم تكن رئيسًا، فقد تظن أن «جوناس» لا يمكنه أن يلوم سوى نفسه، وأنه ينال راتبًا عاليًا لكي يكون جادًّا في العمل.

لكن «جوناس» في الحقيقة لا يتلقى راتبه لكي يقوم بالعمل نيابة عن الآخرين، ومع ذلك كان هذا تحديدًا ما يقوم به، ويرجع هذا جزئيًّا إلى أنه لم يتوقف قط لكي يرى الصورة كاملة، ويفكر فيما يقضي فيه وقته.

سألته إذا كانت لديه أية أفكار تساعده على حل هذا الوضع. نظر إليَّ وقد بدت الهالات السوداء كثيفة تحت عينيه، وقال لي إنه يفكر في الذهاب إلى مقر العمل في الساعة 6 صباحًا، وكل ما يحتاج له هو أن يبكر أكثر في النهوض من نومه، وبهذه الطريقة سيكون لديه وقت أطول يتيح له القيام بعمله قبل وصول الموظفين إلى مقر العمل. وربما يتمكن من العودة إلى منزله قبل أن يخلد أطفاله إلى النوم.

نبأتني إجابته بشيء آخر مختلف تمامًا، لهذا سألته عما يعتقد أنه المشكلة الحقيقية.

تنهد في هم وأجاب: «ضيق الوقت».

بدلًا من إخبار «جوناس» بالحقيقة المريرة - أنه كان يستغل وقته في أمور خاطئة - سألته عما يعتقد أنه من مهام وظيفته كرئيس. وكانت إجابته مسلية ومخيفة في الوقت نفسه.

«يتعين عليَّ القيام بكل شيء لكل شخص في كل الأوقات».

أتذكر أنني حدقت إلى وجهه، ولم أدرِ ماذا أقول له. وعندما تخطيت صدمة المفاجأة، طلبت منه أن يتوجه إلى السبورة ويكتب ما قاله من فوره. وقد كان «جوناس» رئيسًا مطيعًا ومعتادًا الاستجابة لطلبات الجميع بغض النظر عن قائلها.

وهكذا ذهب إلى السبورة وكتب بأحرف كبيرة: **يتعين عليَّ القيام بكل شيء لكل شخص - في كل الأوقات.**

عندما جلس مرة أخرى، سألته ما خطبه، وتساءل عما أعنيه بذلك، أشرت إلى السبورة وطلبت منه تحليل عبارته.

حك «جوناس» ذقنه وأقر بأنه ربما قد لا يكون محقًّا تمامًا فيما كتبه.

نهضت ووضعت خطًّا تحت بعض الكلمات: **يتعين عليَّ القيام بكل شيء لكل شخص - في كل الأوقات.**

على بعد لحظات قليلة من الإصابة بأزمة قلبية

غاص «جوناس» في مقعده كأنه بالون مثقوب يتسرَّب الهواء منه. وأتذكر أنه – ولعله كان في أوائل العقد الثالث من عمره – قد وضع يده فوق صدره عندما قال إنه يتعين عليه ببساطة الاجتهاد أكثر في العمل.

لكن في بعض الأحيان لا يكون الاجتهاد أكثر في العمل هو الحل، بل الحل هو كيف تختار أن ترى دورك كرئيس وقائد. ما المهام التي يفرضها عليك مكانك الحالي في هذا المقعد الذي تجلس عليه؟ إنك بحاجة إلى أن تجد الجواب قبل أن تعلم ما هو التصرف السليم. اجعل الصورة العامة هدفًا لك، وعندما تتمكن من رؤيتها، ستعرف كيف تستغل وقتك.

هل يمكن أن تكون وظيفتك القيام بكل شيء لكل فرد في كل الأوقات؟ بالطبع لا، فهذا مستحيل، والآن أصبح «جوناس» هو أيضًا يعلم هذا.

هناك أمر واحد كان «جوناس» يجيده جدًّا، هو القيام بأعمال أفراد فريق عمله. صحيح أن الرئيس يتعين عليه في بعض الأحيان أن يشمر عن ساعديه ويتعاون في أمر ما، ولا يكتفي بالجلوس في كرسيه الرئاسي، لكن إذا كان أفراد فريقه المكلفون بأعمال محددة يتعين عليهم أداؤها – ألا يكون من الأفضل أن يقوموا هم بتلك الأعمال؟

قال «جوناس»: «لكنهم غير مدربين، ولا يعرفون كيف يؤدونها!».

جيـدا! إذن أخيـرًا ظهـرت مهمة محددة لـ«جوناسـ». احرصـ على أن تعلمهـم كيـف يـؤدون أعمالهم، فهذا أفضـل من اضطرارك إلـى أن تقوم بأعمالهم بنفسك. وهم لن يتعلموا أي شيء من هذا، أليس كذلك؟

كان «جوناسـ» مسـتاءً مـن شـخص معين مـن أفراد فريـق عمله وهو «كينيث»، سـألته عن ذلك، فأجابني: «حسنًا، إن كينيث لا يقوم بعمله على الإطلاق». لا يقوم بعمله؟ كيف هذا؟

حـرك «جوناسـ» ذراعيـه فـي عصبيـة وصـاح بصـوت عـالٍ: «هـذا بالتحديد ما أسـأله لنفسـي!»، وتبين أن «جوناسـ» قد جرَّب كل شـيء مع «كينيث»، فقد دربه، وحاول أن يشرح له، وينتقده، وأخيرًا تولى الاضطلاع بالكثيـر مـن أعباء عمله. ولا تنسَ أن «جوناسـ» يقع تحـت قيادته ثلاثون شـخصًا آخـر تقريبًـا. تخيـل لو أن لـكل واحد مجـالات لا يحسـن توليها، لتحولـت تلـك المهـام إلى أعباء ثقيلـة تقع على كاهل «جوناسـ»، هذا إلى جانب مهامه هو.

قـررت قدر اسـتطاعتي أن أضع حدًّا لمعاناة «جوناسـ»، سـألته: «إذا اسـتدعيت كينيث الآن وطلبت منه أن يخبرني بأعلى خمسـ أولويات لديه في العمل - فبماذا سوف يجيبني؟».

أجاب «جوناسـ»: «أؤكد لك أنه سـوف يتمتم بكلام لا معنى له، إنه لن يتمكن حتى من الإجابة عن السؤال!». وكان وجهه يشي بما يفكر فيه كأنه يقول *الآن سترى ما يتعين عليَّ التعامل معه*.

قلت له: «إذن هو لا يعلم ما يفترض منه أن يقوم به».

«بالضبط».

«حسنًا، وهذا يُغضبك».

«نعم، يغضبني جدًّا».

«حسـنًا، إذن سـوف أسـألك أنـت يـا جوناسـ: مـاذا يجـب أن تكـون الأولويات الخمس الأولى لدى كينيث؟».

أجفل «جوناس» قليلًا ... وبدأ يتمتم بكلام لا معنى له.

ثم ساد الصمت.

قلت: «حسنًا، إن كينيث لا يعلم حقًّا ما يتعين عليه فعله. وأنت لا تعلم حقًّا ما يتعين عليه فعله، لكنك غاضب جدًّا من الأمر كله؟ هل أفهم الأمر على نحو سليم؟».

أجاب «جوناس»: «حسنًا، أنا لم أفكر في الأمر بهذه الصورة».

عندما سألته عن الفترة التي استمرت فيها الحال على هذا المنوال، احتجت حقًّا إلى أن أسيطر على أعصابي حتى لا يرى «جوناس» رد فعلي عن جوابه: «سبع سنوات».

سبع سنوات!

هذا بالتحديد هو ما أتحدث عنه، يتعين عليك أحيانًا أن تتراجع قليلًا إلى الوراء لكي ترى الموقف بنظرة جديدة. ولا أنوي هنا أن أظهر بمظهر الشخص المتعجرف، مع أنه سيسهل عليَّ ذلك. دون تدخُّل مني في الأعمال اليومية بدأ «جوناس» يضع قائمة لأولويات «كينيث»، التي سعد «كينيث» بها سعادة بالغة، فقد وجد المزيد من التوجيهات ووجد هدفًا لوظيفته - ولم يعد محتاجًا لتحمل ما يناله من نقد عن الأمور التي كان يتعين عليه (دون معرفة منه) فعلها منذ فترة طويلة.

النتيجة النهائية من كل هذا بسيطة: دع كل فرد يؤدِّ عمله، ويتمثل عملك كرئيس في أن تحرص على توفير ما يحتاجون له لكي يؤدوا أعمالهم.

{21}

قائد أم مهني؟ عملك كرئيس

مثلما حدث معي في أول منصب إداري لي، قد يتوقع أفراد فريق العمل من رئيسهم أن يحل لهم كل مشكلاتهم. وأن وظيفة الرئيس أن يكون موجودًا من أجل فريق عمله.

وهذا كلام صحيح وخطأ في الوقت نفسه.

صحيح بمعنى أنه يجب على الرئيس أن يحرص على عمل كل فرد من أفراد فريقه في ظل أفضل ظروف تتيح له تنفيذ عمله. بما في ذلك تلقي كل واحد منهم للتعليمات الصحيحة، والتدريبات الجيدة، والمتابعة الدؤوبة، وإمهاله الوقت اللازم لتأدية عمله، وتقديم المراجعات المفيدة، والإشادة الكافية، والأدوات اللازمة، وغير ذلك كثير.

ومن الخطأ أن تؤدي - كرئيس - أعمال أفراد فريقك، بل وظيفتك هي أن تؤدي عملك أنت، وتحرص على أن تسير كل الأمور التي وردت في الفقرة السابقة بسلاسة، لكن القيام بالعمل يبقى دائمًا مسئولية كل واحد من أفراد الفريق، مهما كان العمل مضجرًا في بعض الأحيان، لكن لا يمكنك أن تتفاوض بشأن من سوف يؤدي العمل.

إن الرؤساء وكذلك أفراد فرق عملهم يقعون في بعض الأحيان في فخ تفويض أفراد الفريق مهامهم للرئيس، ثم تأكدهم من إتمامها. وهذا أمر غير مقبول، وفوق كل هذا لا يتسم بالكفاءة. إذا كان الرئيس وحده

يـؤدي كل المهـام، ففـي النهاية سـوف ينهار كل شـيء، نظـرًا لأن الجميع سيكونون في انتظار أن ينتهي من تلك المهام. وإذا كان الرئيس يؤدي كل شيء - فما جدوى فريق العمل؟

هنـاك الكثيـر من الرؤسـاء - مثل «جوناس» في المثال السـابق - قد أسـاءوا تمامًـا فهـم مهامهـم. وأريـدك أن تفهمني جيدًا - هنـاك بالطبع أسـباب لعدم إدراكهم هذا الأمر، لكن الآن حان الوقت لكسـر هذا النمط المؤسف.

انظر إلى هذه الصورة:



ببسـاطة يمكن تقسـيم الحيـاة اليومية للرئيسـ إلى جزأيـن (إلى كل المستشـارين الإداريين ممن يقرأون هذا بانزعاج متزايد: أنا أعي تمامًا حقيقـة أن الصـورة الـواردة أعـلاه يمكنها أن تصبـح أكثر تعقيدًا بشـكل كبيـر).

علـى أحد الجانبين يتعلق كل شـيء بالقيادة، أي الأنشـطة مثل توجيه التعليمـات لفريـق عملك، وتدريـب أفراده، ومتابعتهـم، وإجراء محادثات شـخصية معهم، وترؤسـ اجتماعات المجموعة، وخلـق التحفيز، وإظهار الدعم، والاستماع إلى المشكلات، وتقديم المساعدة عندما يطلبها فريق العمل، وتقديم الملحوظات - السـلبي منها والإيجابي كذلك - وغير ذلك كثير. ويهدف كل هذا العمل إلى السـماح لأفراد فريقك - وليسـ الرئيسـ - بتأدية المهام المكلفين بها.

ولم يزل الكثيرون يتمسكون بأنه يتعين على الرئيس أن يكون الأفضل في كل شيء. وغالبًا ما أرى هذا في مختلف بيئات العمل، وخاصة فيما يتعلق بالأسئلة التخصصية. وهذا مؤسف، لأنه يحوِّل الرئيس نفسه إلى عائق أمام التقدم - يصبح الوحيد الذي يمكنه الإجابة عن نوعية معينة من الأسئلة. ويتدخل الرئيس في كل شيء ويتحكم في الكثير من التفاصيل لأنه يرى نفسه باعتباره الشخص الوحيد الذي يفهم المشكلة.

دعنا نواصل القيام بما كنا نفعله دائمًا - هذا أأمن

لكن هذا ما يحدث في الحقيقة:

أفضل ميكانيكي يصبح كبير العاملين بهذه المهنة وفي النهاية مديرًا لورشة العمل.

أفضل إداري في قسم الحسابات يصبح رئيسًا للقسم ومسئولًا عن عَشْرة إداريين آخرين.

أفضل الأطباء يصبح كبير الاستشاريين وفي النهاية يرأس العيادة.

أفضل المستشارين يصبح رئيسًا لهم.

أفضل العاملين في النظافة يصبح رئيسًا لقسم التنظيف.

أفضل مهندس يصبح المدير الفني.

وتمتد القائمة على هذا المنوال، ولعل هناك الكثير من الأمثلة التي ينتهي فيها المطاف بتولي أسوأ المتخصصين رئاسة المجموعة. أحيانًا ما تكون الظروف المحيطة ببعض التعيينات الإدارية غامضة جدًّا بحيث لا يسع المرء سوى أن يخمن مدى رشادة الإدارة العليا من عدمها.

لكن النقطة المهمة هي: في الحياة اليومية تتسارع وتيرة الأشياء، ولم يعد من الممكن القيام بكل ما يتعين فعله. وفي هذه الأيام، لا أكاد أعرف أي شخص ينجز كل شيء قبل موعد الانصراف في الخامسة مساء، بل دائمًا ما تبقى هناك أعمال عالقة، ولهذا يتعين عليك أن تحدد الأولويات الواجب العمل عليها.

إنـك وحـدك مـن يمكنـه أن يـوازن بيـن كيفيـة تقسـيم وقتـك كقائـد ووقتـك كمهنـي متخصـص. فمـا مكانـك فـي دورة العمل السـنوية؟ وهل لديـك مواعيـد تسـليم نهائيـة؟ ومـاذا عـن مسـتويات الهدف؟ وكـم فردًا يقع تحت إشـرافك؟ وما مدى كفاءة فريق عملك؟ وما مدى خبرة أفراده واستقلاليتهم؟

هل لديك جواب عن أي من الأسئلة السابقة؟ إذا لم يكن لديك جواب - فاعـرف الجـواب. وسـتجد المزيد من المسـاعدة في هـذا الكتاب عن كيف تتعامل مع هذا الأمر، لكن أرجوك تعامل معه بجدية.

تكمـن الخطورة فيمـا يتعلق بتركيزك على أعمـال غير متعلقة بك في أنك ستجد نفسك واقعًا في الموقف التالي:

القائد
يحقق النتائج من خلال الآخرين

المهني
يحقق النتائج بنفسه

ربمـا توازن في تقسـيم وقتك كقائد ووقتك كمهني متخصص بنسـبة 50 إلـى 50، أو ربمـا 40 إلـى 60، أو ربما 60 إلـى 40. هنـاك أمور يتوقف عليها هذا التقسيم، وربما لا يمكنك حتى الإجابة، لكن ما أريدك أن تفعله هـو أن تفكـر جديًا وتحاول أن تضع هدفًا ما لكيفية تقسـيمك وقتك بداية من الآن.

مـا التقسـيم الأفضل في هذا الوضع؟ 50 إلـى 50؟ أو 60 إلى 40؟ أو 30 إلى 70؟

اسـتعن ببيان المهمة وفكر فيه. والمهم أن تنظر بنفسـك إلى وضعك وتتخذ قرارًا حاسمًا: *هذا التقسيم هو ما أريده.*

هذا دائمًا أفضل من أن تقول: *هذا هو ما* حدث في *النهاية*.

لاحـظ التالـي: لا أقول إنه يجب أن تحتل القيـادة *أكبر* قدر من الوقت في جدول أعمالك، لكن يجب أن يكون وقتها *كافيًا*.

ماذا يحدث إذا لم تجد التوازن؟

يسعدني أنك سألت هذا السؤال، لأن النتيجة هي ما يلي:

- تظهر الكثير من الحلول الخاصة وليسـت العامة - فيظهر في كل دقيقـة حريـق جديد - وسـتكون أنت رجـل الإطفاء الدائم لدى فريقك. تهانينا!
- كمـا تخاطـر بأن تتحوَّل إلـى حلَّال عالمي للمشـكلات. وبهذا سـوف تجيب عن السؤال نفسه للشخص نفسه مرات عديدة. ولن يتعلَّم أحد أي شـيء على النحو الملائم. وسـوف يستغني أفراد فريقك عن مخاخهم ويلجأون إليك.
- وسـتكون شـديد النشـاط عند وقوع الأحداث، لكنك لن تكون اسـتباقيًّا قبـل وقوعهـا. وبالتالي سـتتفاعل معها بـدلًا من أن تكون فاعلًا فيها. وسـيتم انتقادك لأنـك لا تتطلع إلى الأمام، لكن كيف عساك أن تفعل ذلك؟ إنك لا تكاد تغادر مكتبك.
- إنـك تحـل مشـكلات فريـق عملك - وهـذا جيد، لكـن عندما تجيـب عـن كل الأسـئلة، فإن أفراده سـيعتمدون عليك بشـكل كامـل، ولـن يمكنك أبـدًا أن تغادر مكتبـك دون أن تتحقق من هاتفـك، ولن تعطي لفريقك المسـاحة لكي يبـادر بالتصرف ويتقدَّم.

ألـم تقتنـع بعـد؟ فيما يلـي أفضل الأسـباب التي تتيح لـك التعامل مع الموقـف فـي الحـال واللحظـة: سـتؤدي *كمًّا ضخمًا جدًّا مـن الأعمـال*.

وستكون أول شخص يصل إلى العمل - وآخر من يغادره. وعليك الآن أن تسأل أحباءك عن رأيهم في هذا السيناريو.



لن يتبقى لك أي وقت لممارسة القيادة المتعمقة الرصينة أو التحفيزية، وسيبقى لديك الوقت فقط لتكون رئيسًا. ومن ثم سيكثر صياحك وتعليماتك الصارمة، ولن يكون هناك أي تشجيع، ويمكنك أن تنسى تمامًا إمكانية تبادل الأفكار مع فريق عملك. ولن يرضى أحد عن هذا الوضع، ولعلك أنت أيضًا لن ترضى به. هذا إذا تسنى لك الوقت من الأساس للتفكير في رضاك عنه أو عدم رضاك.

كيف تجعل من نفسك زائدًا على الحاجة؟

منذ سنوات عديدة، كان لديَّ رئيس يفهم ما سبق جيدًا. عندما كنت أمسك بورقة وأطلب مساعدته، كان يضع يديه في جيبيه وينظر إليَّ بتساؤل، ثم يسألني عما إذا كانت لديَّ أية فكرة عن الحل. وكان هذا ما يحدث في كل مرة. وفي بعض المواقف كان يتعين عليَّ حقًّا أن أجبر نفسي على الصمت حتى لا أصيح في وجهه، فقد كانت طريقته محبطة جدًّا. بينما في بعض الأحيان يكون كل ما أريده هو إجابة عاجلة، ألا يمكنه أن يقدمها لي ببساطة؟

كان يستطيع ذلك، بل لعله كان يستطيعه في كل مرة.

لكنه كان أكثر ذكاءً من هذا. قال لي إذا كنا شخصين يعملان على المهمة نفسها، بالتالي، سيصبح أحدنا زائدًا على الحاجة، ثم أكد لي أن هذا الشخص الزائد لن يكون هو.

هل هو صعب المراس؟ ربما. منفر بشكل ما؟ ربما، لكن بعد سنوات عديدة فهمت أنه كان محقًّا تمامًا، فقد علمني أن أصل إلى أقصى ما يمكنني الوصول إليه في كل مهمة قبل أن ألجأ إليه. وأدركت في نهاية المطاف أنني إذا كنت قد اعتدت الذهاب إليه في كل مرة أحتاج فيها إلى جواب سريع، ولكي أتجنب التفكير بنفسي فيها، حينها كنت سأجعل عملي متوقفًا عليه.

وماذا قد يحدث في يوم جميل إذا احتجت إلى مساعدته ولم يكن موجودًا؟ ماذا سأفعل حينها؟

كان هذا درسًا مهمًّا لي.

إن وظيفتي هي القيام بمهام عملي على أفضل صورة ممكنة، ووظيفته أن يوجهني، وهذا ما فعله، لكنه رفض أن يتولى القيام بمهام عملي.

وتحسن أدائي في العمل كثيرًا نتيجة لـ«دفعه» لي لتأديته بنفسي. وكان موجودًا طوال الوقت، ونادرًا ما تخلَّى عني - لكنني كنت أنا دائمًا من أتولى العمل.

هل ترى الاختلاف؟

أدى قيامي بكل الأعمال بنفسي إلى تحسين قدراتي بشكل مستمر. أما إذا كان رئيسي قد قال لي *أعطني تلك الأوراق، وسأعمل عليها*، لكان قد ساعدني في وقتها، لكنني كنت سأتعلم أمرًا واحدًا فقط: إنه من المقبول أن ألقي بالمهام الصعبة على مكتبه.

لهذا حتى إذا غضب أفراد فريقك بسبب رفضك تولي المهام التي يتعين عليهم تعلمها، يجب عليك أن تلتزم بموقفك. إنك لن تساعدهم إذا تصرفت كما تصرف «جوناس» ووقعت في هذا الشَّرَك.

من الذي ستُلقَى عليه تلك المشكلة ؟

إنك عالق مثلك مثل أي شخص آخر في الفريق.

ولا يستطيع فريقك أن يخبرك إذا قمت بأمور خطأ، بل يستشعر أفراده وجود خطأ ما، لكنهم لا يملكون أن يوضحوا ما هو، فكيف لهم أن يعرفوا ما يتعين عليك القيام به، إذا لم تكن أنت نفسك تعرفه؟

كما لا يعرف المسئولون في المستويات الأعلى - رؤساءك - ما يتعين عليك القيام به، ويجدون أنفسهم في الحيرة ذاتها - لكن في مستوى أعلى من السلم الوظيفي، فلم ينبئهم أحد أيضًا بالوضع، هذا إلى جانب عدم توافر الوقت، فلديهم شركة يتعين عليهم إدارتها.

بالطبع يتفاوت عدد مستويات الإدارة، لكننا سرعان ما سنصل إلى مستوى الرئيسة التنفيذية. وتجدها هي أيضًا مشغولة بأسئلة أعلى أهمية، وغالبًا ما تعمل سفيرة لشركتها في الأسواق، إما أنها تعقد صفقات تجارية ضخمة، وإما تمثل شركتها في سياقات أخرى. وفي بعض الأحيان تكون الرئيسة التنفيذية عديمة الجدوى مثل أي مسئول آخر من مديري الإدارة الوسطى لديها، ولا تبالي على الإطلاق فيما يتعلق بتلك الأسئلة.

ماذا عن قسم الموارد البشرية إذن؟ ألا يتحمل بعض المسئولية؟ لا بد أنه يعرف الجواب، فمثلًا لعل رئيس قسم الموارد البشرية قد درس الإدارة في الجامعة، لكننا إذن نتحدث عن القيادة على المستوى النظري والتي لا جدوى حتى من محاولة تطبيقها على أشخاص حقيقيين.

كما أنه في هذا الشأن لا يستقر السؤال فوق مكتب رئيس الموارد البشرية، لأنه يتعين عليه أن يتولى مشكلات التفاوض مع النقابة، وشئون العاملين، والإجازات المرضية، وقانون العمل وغيرها من الأمور القانونية إلى جانب الشخص الذي يتناول مشروبات لا يجوز تناولها في أوقات العمل، وغير ذلك كثير جدًّا. يستطيع رئيس الموارد البشرية المخضرم والطموح أن يتولى مشاريع كبرى تهدف إلى خلق ثقافة القيادة

بالشركة، لكن من دون موافقة المجموعة الإدارية العليا بالكامل، لن تثمر المحاولة أي شيء. وفي حالات عديدة، لا يكون رئيس الموارد البشرية جزءًا من المجموعة الإدارية العليا، وبالتالي لا يعلم حقيقة كيف تجري عملية اتخاذ القرار. ومن ثم فالسؤال هنا لن يَلْقَى أي جواب.

لكن لا تقلق - سوف تحصل على الجواب، لكن عليك أن تدرك المشكلة حتى تتحفز لتناول هذا الدواء المر.

يجب أيضًا أن تكون مستعدًّا لحقيقة تصرف الكثير من أفراد العمل بشدة وكذلك بسلبية عندما تُغيِّر طريقتك، فقد اعتاد بعضهم توليك أنت أعمالهم - وبالتالي فهم مدللون، وكان من المريح جدًّا أن يتوجهوا إليك لكي يتخلصوا من بعض الأعمال، لكن لا تقسُ جدًّا عليهم - لأن كلًّا منكما كان طرفًا في خلق هذا الوضع.

بفرض أنك لم تتمكن من سؤالي - ماذا كنت ستفعل؟

لكي تتجنب المخاطرة بتولي أعمال أفراد الفريق، سأقدم لك نصيحة بسيطة تُجدي نفعًا 8 مرات من إجمالي 10 مرات. عندما تنتبه إلى أنك قد تلقيت السؤال ذاته من الشخص نفسه مرارًا وتكرارًا، فهناك مشكلة لديكما.

إليك الحل، لا تفتح فمك.

بل خذ نفسًا عميقًا، وعد حتى ثلاثة.

ثم اطرح عليه سؤالًا معاكسًا: *بفرض أنك لم تتمكن من سؤالي - ماذا كنت ستفعل؟*

يهدف هذا السؤال إلى حث موظفك على التفكير في المشكلة وتطوير خطة لكيفية توليه إياها. والغريب (وهذا ما ستكتشفه عند تجربتك

للنصيحة التي أحثك على البدء فيها بداية من الغد) أن الموظف غالبًا ما سيجيبك قائلًا: *آه صحيح، سأقوم بهذا*.

إنها فكرة شديدة الأهمية يتعين عليك أن تفهمها؛ حيث غالبًا ما تجد لدى الموظف اقتراحًا للحل. والآن يمكنك أن تسترخي على كرسيك في هدوء وتستمع إلى أفكاره. وفي أفضل الأحوال، لا يتعين عليك سوى أن تقول: «تبدو فكرة جيدة، بالتوفيق».

ربما لن يكون الاقتراح مماثلًا بالضبط لما كنت تفكر فيه، لكن لا يُشترط أن تكون وحدك صاحب الحلول الجيدة؟ إذا بدأت تثرثر من فورك عما كنت ستفعله لو أنك مكانه، فإنك تضيع على نفسك فرصة سماع حل آخر ربما لم تكن لتفكر فيه أبدًا. ما رأيك بهذا؟

بافتراض أنك لم تتمكن من سؤالي - ماذا كنت ستفعل؟

هذا سؤال ممتاز يقضي على كل أوجه القصور في تحمُّل الموظف للمسئولية أو تصرفه بالكسل المعتاد. ويشير إلى أمر ضروري: إذا كنت بعيدًا عن العمل في أحد الأيام، فلن يتوقف كل شيء، بل قد يتم حل المشكلة بوسيلة أو بأخرى.

لماذا إذن قد يأتي إليك أحد بسؤال يعلم بالفعل إجابته؟

الجواب بسيط: إنه لا يحتاج إلى إرهاق نفسه بالتفكير، لأن جوابك سيكون أسرع. وهذا بحكم العادة.

وتعود إلى بيتك وأنت مقتنع بأنك الشخص الوحيد في مقر العمل الذي يستخدم عقله، بل قد تشعر بأنك مُحاط بالمتكاسلين الذين لا يتحملون أية مسئولية.

لكن أتدري شيئًا؟ أحيانًا ما يتعين عليك أن تلوم نفسك.

لأنك خلقت تلك المشكلة عبر مساعدتك للجميع على النحو الذي تفعله. وفي كل مرة تحل فيها المشكلات لأفراد فريقك، تصبح أنت من يتولى المسئولية. وربما تكون مؤيدًا للنظرية X، وربما لا تثق حتى بأفراد فريقك.

وربما يعتقد أفراد فريق عملك أن رئيسهم - ولعلهم يكونون مخطئين في اعتقادهم هذا - يجب أن يكون مسيطرًا. ويعلمون أنك تتدخل في كل شيء وفي كل الأوقات. بالإضافة إلى ذلك هناك الكثيرون ممن لا يريدون تحمُّل المسئولية عن هذا أو ذاك.

فكِّر في الأمر. إذا أشرت إلى اتجاه معين وقلت إن هذا هو ما يجب أن يسلكه فريق العمل - من المسئول إذا ضل أحدهم الطريق؟ أنت - أم أفراد فريقك؟

يجب القيام ببعض التصنيف الذي يتوقف بشكل ما على لون شخصيتك

لماذا تتولى، باعتبارك رئيسًا ذا شخصية حمراء، المهمة بنفسك

لأن هذه الطريقة أسرع كثيرًا. إن الجميع شديدو البطء حتى إنك تكره أن تكرر طلبك لهم. وإذا كنت تريد إنجاز أمر ما، فافعله بنفسك. إن حاجتك للسيطرة تفسد الأمور، فإذا أديت المهمة بنفسك، فسوف تؤديها على النحو الذي تريده بالضبط، لأنك ببساطة الأفضل فيما تفعله.

لماذا، باعتبارك رئيسًا ذا شخصية صفراء، تتولى الكثير جدًا من المهام وتحاول تنفيذها بنفسك بجانب كل ما لديك

عندما يسألك موظف كيف يؤدي مهمة ما، قد تعتقد أنه من الأسهل أن تؤديها بنفسك. وتشعر تلقائيًا بأن بوسعك تنفيذها! لكن للأسف، لا تكون لديك أية فكرة عن كم ساعات العمل التي كلفت نفسك بها، لأنك لا تعرف في الحقيقة الفترة التي تستغرقها أي من المهام. وتتصرف كأن كل شيء سيتم بسرعة، لكن هذا لا يحدث في الحقيقة.

لماذا، باعتبارك رئيسًا ذا شخصية خضراء، تتولى الكثير جدًا من المهام وينتهي بك المطاف بالسهر طوال الليل لأداء أعمال الآخرين

لأن أفراد الفريق بدوا متألمين ومضغوطين حتى إنك أردت أن تساعدهم، أو لأن قلبك لم يطاوعك بتكليفهم بأعمال أخرى. ووجدت صعوبة في أن تطالبهم بذلك. إنك تراعي الآخرين بدرجة زائدة على الحد، ولا تطلب منهم سوى أقل القليل. والنتيجة: يذهب كل أفراد الفريق إلى بيوتهم ويتناولون الطعام مع عائلاتهم، بينما تتناول أنت أية وجبة خفيفة وأنت جالس خلف مكتبك. إنك ببساطة لطيف أكثر مما ينبغي.

لماذا، باعتبارك رئيسًا ذا شخصية زرقاء، تضطلع بالكثير جدًا من المهام وتؤديها بنفسك

لأنك الوحيد الذي يؤدي المهام وفقًا للمعايير المناسبة، فعلى كل حال لقد كنت أنت من وضع معايير هذا النظام. إنك ترى نفسك مهنيًا متخصصًا أكثر منك قائدًا، كما تحب العمل نفسه. إلى جانب، أنك أحيانًا ما تنسى أن لديك فريق عمل. يسهل جدًا عليك أن تفتح أحد الملفات وتنخرط من فورك في العمل فيه، بدلًا من تكليف الشخص المناسب به.

الملخص

فكِّر في العثرات التي قد تواجهك في قيادتك. هل تتولى الكثير جدًا من مهام أفراد فريقك؟ أم هل تلقي بها جميعًا على مكتب شخص آخر؟ لا بد أن تجد حلًا وسطًا بين هذين الأمرين، فكِّر فيما إذا كنت في المكان المناسب أم لا.

وعليك أن تعرف حقيقة وضعك الآن، وإلا فإنك في الحقيقة لا تقوم بعملك.

{22}

إذا كنت رئيسًا كفئًا ذا شخصية حمراء

خلال جلسات تقييم الأداء السنوي عادة ما يُطرح سؤال مميز عن كيف يرى أفراد الفريق رئيسهم. وعادة ما يأتي هذا السؤال أثناء مناقشة التقييم، ويشعر الرئيس بالانزعاج لطرحه، لأنه يرد في الأوراق التي يقدمها مستشار مهندم تابع لقسم الموارد البشرية.

إن الفكرة نفسها جيدة، فحتى الرؤساء يجب أن يستمعوا إلى الملاحظات. وهكذا يتم طرح بعض الأسئلة عن مدى سلاسة تعاونك، وما يمكن للرئيس أن يؤديه على نحو مختلف، بل ربما يظهر سؤال عن نقاط القوة والضعف في قيادتك. وسيصعب على رئيسك أن يجيب عن تلك الأسئلة لأنه قلما يراك في مواقف تتطلب القيادة. لهذا سوف يتعين عليك أن تطرح هذا السؤال على فريق عملك.

وبالطبع في بعض الأحيان، تجد كل الموظفين من جميع الألوان يتحلَّون بالثقة بأنفسهم ويشعرون بالاطمئنان الكافي في مناصبهم بما يتيح لهم قول الصدق، لكن – وهذا مهم – يتطلب تحقيق ذلك الكثير من العمل.

كما تجد أن أغلب من يشغلون مناصب الرؤساء هم من ترتفع الأنا لديهم، ولا يتقبلون النقد، وخاصة من المحيطين بهم. وتذهب معظم الانتقادات حسنة النية أدراج الرياح، فما الذي قد تقوله لرئيس مغرور

يتصـرف عـادة بطبـاع محتـدة عندما لا يسـير أمـر ما على هـواه؟ يختار الكثير من أفراد العمل الكياسة بدلًا من الصدق في تلك المواقف.

لكـن يمكننـي تقديـم المسـاعدة في هـذا الشـأن، فباعتبارك رئيسًـا يمكنـك أن تعمل على بنـاء الثقة لدى فريق عملك، وتقدم نموذجًا يحتذى به على مدار العام، وعندما يحين موعد تقييم الأداء السنوي البغيض؛ لن تسـود لحظات من الصمت الحرج عند طرح هذا السـؤال البائـس. وربما تجـري مناقشـة مثمرة تسـتمد منها، كرئيـس، القـوة والإلهـام من خلال الملحوظات.

للأسـف هنـاك قائمة كاملة من النتائج البديلة لمثل هذه المناقشـات التقييمية، وتتوقف النتائج بشكل ما على رؤيتك الشخصية. إذا كنت تعلم كيـف يراك فريق عملك، تسـتطيع حينها أن تجعل أسـئلتك أكثر تحديدًا، بـدلًا من طرح أسـئلة مفتوحة أكثـر من اللازم: *إلى أي مـدى ترى أننا قد أحسـّنا التعاون معًا؟* قد يسـأل الرئيـس ذو الشـخصية الخضراء: *إلى أي مـدى تعتقـد أننـي نجحت فـي خلق الألفـة بين أفـراد الفريق؟* وقد يسـأل الرئيس ذو الشخصية الصفراء: *ما النصيحة التي تقدمها لي لكي أهيّئ للفريق أجواء عمل جيدة؟*

هـل فهمـت الفكرة؟ تسـاعد الأسـئلة الأكثـر تحديدًا علـى وضع فريق العمل على المسار السليم سريعًا.

إذن كيـف يـرون قيادتـك؟ كالمعتـاد، يمثـل تواصلك جـزءًا مهمًّا من الأحجية، مع أنه ليس الجزء الأوحد.

دعونا نلقِ نظرة. وكالمعتاد أيضًا سوف نبدأ بالشخصية الحمراء.

نظرة فريقك إليك بوصفك رئيسه

إنـك تعلـم الآن أنـه إذا كان اللون الغالب على شـخصيتك هو الأحمر، فإنك تحب السـرعة، ولا تتردد في توجيه أوامر مباشـرة ومحددة جدًّا، وتريد أن

تـرى النتائـج وتكـون مسـتعدًّا تمامًا لأن تشـمر عـن سـاعديك وتنخرط في العمل عند الضرورة. وتظن - هذا إذا توقفت قليلًا وفكرت - أن بعض أفراد فريقك يعتقد أنك متعجل جدًّا وتلك وسيلة، هي بكل صدق، مُبالغ فيها.

لكن إذا نظرت إلى فريق عملك بناءً على ألوان شخصياتهم، فسترى أنماطًا شائقة:

فرد من فريقك ذو شخصية حمراء... (درجة الملاءمة: جيدة)

... يعجبـه أنك شـخص مباشـر، فـي الحقيقـة، تتلاءمان جيـدًا أحدكما مـع الآخر، ويقـدر صاحب الشـخصية الحمراء في فريـق عملك تواصلك الواضح والطريقة التي لا تخفي بها أيًّا من الأنباء السيئة. كما يحب وجود تسلسل معين فيما تفعله، ووضوح الأهداف - في الغالب - وما تقدِّمه من تحديات ملائمة.

إن هنـاك الكثيـر مـن الأسـباب التـي تجعـل الرئيـس ذا الشـخصية الحمـراء يوظـف آخرين من أصحاب تلك الشـخصية؛ حيـث يقل الهراء، ولا يتعين على الرئيس تجميل كل شيء طوال الوقت. بل على العكس، يكون من الجيد البدء مباشـرة في العمل. وإذا تصرف الرئيـس ذو الشـخصية الحمـراء، فـي أحيـان نـادرة، بشـدة بالغـة، فسـوف يصيـح الموظف فيه *بدوره*. ولا أعتقد أن العمل بالنسبة له قد يكون أبسط من هذا.

من ناحية أخرى...

... أحيانًـا مـا يعتقـد صاحـب الشـخصية الحمـراء فـي الفريـق أنك أحمـق بـكل معنـى الكلمة. لماذا؟ حسـنًا لأنك تقود الفريـق بينما صاحب الشـخصية الحمـراء *يكـره* أن يكـون منقادًا. ولأنك شـخص قـوي، فإنك تطالـب الجميـع بتنفيـذ أعمالهـم بطريقـة معينـة - طريقتك أنـت. وهنا لا يمثـل أي فـارق مـا إذا كانت طريقتك سـليمة وكانت طريقتـه خاطئة أو العكس، لأنه لا يحب أن يملي عليه أحد ما يفعله.

لا يتعين عليك سوى أن تنظر إلى المرآة لتدرك معرفتك ما أتحدث عنه. لماذا هناك حاجة للأوامر التي تصدر من المستويات الأعلى، بينما أعلم جيدًا ما هو الأنفع للشركة؟ لكن الموظفين الذين يعتقدون أنك تحد من حرياتهم وتتحكم فيهم قد يصبحون مصدرًا للإزعاج بسبب ما يحدثونه من مشكلات إذا ما شعروا بعدم الرضا، ويفسدون كل شيء، ويحدثون فوضى هائلة في المجموعة.

هل يسعون للقتال؟ لا بأس، هيا إذن!

استمر في طريقتك المباشرة، واستمر في قولك ما تريد فعله، لكن قدِّم بدائل من الحلول الممكنة. وإذا كنت من أصحاب الطبيعة التآمرية، فربما يمكنك أن تدرك وجود فائدة ترجى من السماح للأفراد من ذوي الشخصيات الحمراء أن يظنوا أنهم هم صناع القرار؛ فهذا متأصل لديهم. قدِّم إذن بعض البدائل التي يمكنهم قبولها - ودعهم يقرروا ما يسلكونه من الطرق.

إذا لم توافق - وهذا ما سيحدث - التزم إذن بالحقائق دون أن تشكو أو تنتقد، بل استمر في توضيح الحقائق. حارب من أجل هذا، وتقبَّل أن الأمور يمكنها أن تتأزم قبل أن تتوصلوا إلى اتفاق، وتذكر أن أصحاب الشخصية الحمراء يسعدهم التحدي ولو كانوا يتحدون رئيسهم، تلك طبيعتهم. لهذا فسوف يتعين عليك أن تتحمل الكثير من المقاومة، لكن لا تتسبب في إخماد حماسهم.

وقد ينشأ صراع شديد لن يستفيد منه سوى أصحاب الشخصية الحمراء، وسيعتقد الآخرون أنكم على وشك الدخول في حرب.

بالطريقة ذاتها، ليست هناك جدوى من أن تحاول مصادقة أحد أفراد الفريق من ذوي الشخصية الحمراء، لأن هذا سيزعجه. إنك لا تذهب إلى العمل لكي تبحث عن شريك يلعب معك التنس، لهذا دع كل هذا جانبًا. وربما تفكر في أن ما سبق هو تحذير بلا داعٍ، لكنني أعلم

أنك ستجرِّب هذه السبيل إذا كانت ستتيح لك الوصول إلى مبتغاك، لكن لا تجرِّبها.

بل استمر في اتخاذ القرار، والتصرف السريع، وواصل التحرك الحثيث من الفكرة إلى التنفيذ، فهذا كفيل بأن يرضي الآخرين عنك وتنال احترامهم، ويحث أفراد فريقك من أصحاب الشخصيات الحمراء على العمل بجهد أكبر.

فرد من فريقك ذو شخصية صفراء... (درجة الملاءمة: جيدة جدًا)

... يعجبه استمرارية العمل وتدفقه؛ حيث تتحمس الشخصية الصفراء عندما لا تعطي لها تعليمات مفصلة، بل تتركها تبدع، وهي لا تحب البقاء داخل الأطر التقليدية والقيام بالأعمال بالطرق المعتادة، ومن الجيد أن تتقبَّل أنت طبيعتها. تعلم تلك الشخصية أنك تركز على الوصول للهدف، أكثر من تدخلك الدقيق في كيفة الوصول إليه. وتتناسب طريقتك، التي تحجم عن التدقيق في التفاصيل، جدًّا مع الشخصية الصفراء، خاصة لعدم قدرتها على وصف تلك التفاصيل.

من المنطقي أن يقوم الرئيس ذو الشخصية الحمراء بتوظيف موظف ذي شخصية صفراء، فكلاهما يحب الحركة، ولا يهتم أي منهما بالتفاصيل. إلى جانب اتسام الشخصية الصفراء بالمهارة الفائقة في التواصل حتى تعلم كيف تصل إليك على الرغم من استيائك في بعض الأحيان. صحيح أن الشخصية الصفراء تسهب في حديثها، لكن يمكنها أن تُقيد نفسها ولا تقول سوى ما تريد سماعه كرئيس ذي شخصية حمراء.

من ناحية أخرى...

... لا يراك أصحاب الشخصية الصفراء ملهمًا، فهم يريدون الإلهام ويحبون التحدث عن مشاعرهم، ولكنك لا توفر لهم مثل هذه الأجواء، ويتسبب هذا الأمر في إتعاسهم. إنهم يحبون المرح في أوقات العمل

أيضًا، بينما لا تتحدث أنت إلا في الأمور المهنية، ولا تريد أن تعرف ما جرى في عطلة الأسبوع الماضي.

نظرًا لأن العلاقات في مقر العمل هي شر لا بد منه، يشعر صاحب الشخصية الصفراء بالتجاهل، خاصة عندما لا تضحك على نكاته ومرحه. ويريد أيضًا صاحب الشخصية الصفراء أن يسلي رئيسه، وفي هذا قد يشبهون الأطفال الذين يمرحون لكي يحظوا ببعض الانتباه.

هناك أمر آخر من شأنه أن يضغط على صاحب الشخصية الصفراء، وهو قدرتك على رسم صورة مكفهرة قاتمة عما سيحدث إذا لم ينجح الفريق في تحقيق الأهداف. حتى إذا كان كلامك عن العاقبة المنتظرة مباشرًا وواضحًا دون تهويل، وحتى إذا كان صاحب الشخصية الصفراء يفهم جيدًا أن العمل الذي لا يدر ربحًا لن يصمد طويلًا، لكنه لا يريد أن يسمع مثل هذا الكلام، بل يفضل أن تلهمه بأعمال عظيمة، ولكن الإلهام ليس من نقاط قوتك. ولن تفيد هنا عادتك في رفع صوتك والمطالبة بالجد في العمل.

ولكن... أستحلفك بالله! هل أسيتعين عليَّ الآن أيضًا أن أتعامل مع زمرة من الأطفال؟

هوِّن على نفسك. إذا لاحظت بعض الحزن على أفراد فريقك من ذوي الشخصيات الصفراء، فحاول أن تمدهم بما يتطلعون إليه، وألهمهم، وأشعل حماسهم، وفكِّر في شيء يبعث على المرح، إذا لم يخطر أي شيء على بالك - اطلب من أحدهم أن يفكر في شيء. ولن يجد أية مشكلة في إيجاده لشيء يبعث على المرح.

دعهم يرتبوا لنشاط ما، واحجز في مكان للخروج معًا بعد أوقات العمل. ويجب ألا يكون مكلفًا، ولا يتعين عليك أن تبقى معهم طوال الأمسية، لكن هذا كفيل بإشعال حماسهم.

وهناك طريقة مؤكدة تنفذ إلى قلوبهم، وهي أن تتصرف بصورة شخصية وودية معهم. اطرح أسئلة عن كيف تسير الأمور معهم، وما التحديات التي يواجهونها، وما إذا كان الجدول الزمني ملائمًا معهم. ويمكنك بالطبع أن تسألهم عن حياتهم الشخصية. ولا تسأل عما قد يبعث على الإحباط بل تحدث عن أطفالهم وحدائقهم وعطلاتهم. وإذا تمكنت من تذكر بعض أحاديثهم، حتى تعود لتتابع معهم في خلال الأسبوع فهذا جيد. ويظهر اهتمامك الحقيقي بهم.

من الجيد أن تلقي بعض النكات وتحظوا ببعض المرح معًا. حاول أن تتجاهل حقيقة أن مكتبك على وشك الانهيار من ثقل الأوراق الموضوعة فوقه، التي يتعين عليك توليها؛ لأن أوقات المرح التي تقضيها مع أصحاب الشخصيات الصفراء أوقات مثمرة، لأنهم وقتها سوف يقومون بعمل أفضل. بينما إذا لم يشعروا بالراحة، فقد لا يقومون بأي عمل على الإطلاق.

امنحهم بعض الوقت، إنهم لا يتسمون بالسرعة العالية مثلك، بل يحتاجون إلى التحدث قليلًا قبل البدء في أي شيء. وذكِّر نفسك أنك عندما تنتقل من التفكير إلى التنفيذ، ينتقل صاحب الشخصية الصفراء من التفكير إلى التحدث؛ فهو يفكر بصوت عالٍ، وإذا تعلمت أن تستبعد من حديثه ما لا يفيدك، فعلى الأرجح ستصل في النهاية إلى شيء مفيد.

احرص على أن تظهر له الرضا والتقدير المستحق. فإذا قام صاحب الشخصية الصفراء بعمل جيد - يمكنك بكل تأكيد أن تعرب عن هذا أمام الفريق. وعزز من شعور الأنا لديه كلما تسنى لك الوقت لذلك، دعه يتألق، فهو يعشق الثناء، مثلما تعشق القطط الأسماك، أعلم أنك لا تحب ذلك، لكن أثنِ عليه على أية حال.

أخيرًا، أريد أن أحذرك من شيء، إن أصحاب الشخصية الصفراء ماهرون في التواصل، وموهوبون في جعل أي شيء يبدو رائعًا، فأحد أسباب أنكم يمكن أن تعملوا معًا بشكل رائع هو أنك يعجبك حديثهم،

فهـم يقولون الأمور المنـاسـبة، ويتفقون معك، وهذا يوفـر الوقت بالطبع، فقط احرص على متابعتك ما يفعلونه؛ لأن ما قد يقوله أحدهم قد يختلف في النهاية تمام الاختلاف عما يفعله، فقد يسترسـل أحدهم في التحدث معـك مطـولًا، ويجعلك تظن أن الوضـع ممتاز، و هذا قد لا يكون صحيحًا. لهذا، اطرح دائمًا أسئلة للمتابعة، واستمع بانتباه شديد إلى الإجابة.

فرد من فريقك ذو شخصية خضراء... (درجة الملاءمة: لا بأس به)

... يحب أن يجد من يلجأ إليه عندما تهب العاصفة. نظرًا لأنك قد قطعت شـوطًا كبيـرًا في قـراءة هذا الكتـاب، فإنك تعلـم أن صاحب الشـخصية الخضراء يختلف عنك كثيرًا، لكن الخبر الجيد أن كلًّا منكما يكمل الآخر. أنت سريع، بينما يفضل صاحب الشخصية الخضراء أن يأخذ وقته، وأنت تهتم بالمسائل والموضوعات الملموسة، بينما يهتم هو بالعلاقات، وتحب إصـدار التعليمات، بينما يتقبـل هو تلك التعليمات - الصادرة بأدب. هذا سيعمل جيدًا جدًّا، أليس كذلك؟

يحمـل صاحـب الشـخصية الخضــراء التقديـر لـك بسـبب دقتك في الكلام، فهو يحب أن يشعر بالأمان، وعندما يفهم رئيسه حقًّا، فهذا يخلق لديه إحساسًـا بالاسـتقرار. وقد تصبح بالنسـبة له الصخرة التي تصمد أمام العاصفة، وسيرغب صاحب الشخصية الخضراء في أن يحتمي بك.

هناك شيء من المنطق وراء الادعاء بأن الشخصية الخضراء يمكنها العمل جيدًا مع شخصيتك الحمراء.

من ناحية أخرى...

... إنكمـا مختلفـان كل الاختـلاف فـي كثيـر مـن المجـالات؛ حيـث يتحسس صاحـب الشـخصية الخضـراء طريقـه عنـد اتخـاذ أي مـن القـرارات - ويسـير وفقًا لحدسـه - بينما تسـارع أنت باتخـاذ القرارات. ويشـعر صاحب الشـخصية الخضراء بأنك شـخص عديم الإحساس، ولا

تستمع إلى الآخرين. وإذا ذهبت إلى مكتب أحد أفراد فريق عملك من ذوي الشخصية الخضراء، وسألته عن الأحوال، فلن تأخذ جوابًا على الفور، بل يتعين عليه أولًا أن يفكر فيما يشعر به، وقد يستغرق هذا بضع ثوانٍ، وإذا غادرت الغرفة أثناء ذلك وأنت تهز كتفيك في عدم فهم، فلن يكون هذا سوى دليل إضافي على عدم اهتمامك به. وهذا ليس حقيقيًّا، والآن بات لدى هذا الموظف ما يتهامس بشأنه إلى جوار ماكينة القهوة في الشركة.

إلى جانب ذلك أنت أخرق وعدواني، لكن كيف لي أن أعرف هذا؟ حسنًا، إنك تنظر إلى صاحب الشخصية الخضراء في عينيه عندما تقول *هذا ليس كافيًا، اعمل بجهد أكبر*. لا أقول إنك تفتعل المشكلات، لكن صاحب الشخصية الخضراء ينأى عن النزاعات أكثر من أي شيء آخر، بل إن الحدة البسيطة في نبرة كلامك أو النظرة العابسة قد تجعله في منتهى التعاسة، وسوف يصمت ولن تعرف أبدًا ما يفكر فيه.

ولماذا تغير رأيك طوال الوقت؟ ألا يمكن أن يسير العمل كما كان دائمًا؟ يريد صاحب الشخصية الخضراء أن يطمئن إلى قابلية التنبؤ بالأمور في بيئة العمل، ويريد أن يعلم ماذا سوف يجري، وهذا بالتحديد ما يثير ضجرك أنت. إنه لا يريد أن يسمع عن المشكلات والصعوبات، وهي أمور تمدك أنت بالتحديد بالطاقة والتحفيز.

هذا أكثر مما يمكنني احتماله! ألا يستطيع الآخرون استجماع قواهم في وقت العمل؟

نعم بالتأكيد، وباعتبارك الرئيس يمكنك المساعدة في ذلك، وفيما يلي بعض النصائح لكي تسير الأعمال كيفما تريد.

في كل مرة تلتقي بإحدى الشخصيات الخضراء - أبطئ إيقاعك. عندما تظن أنك تتناول الأمور بلطف وروية - أبطئ إيقاعك بنسبة

50% أخرى. إنني أعني حقًّا ما أقوله - عليك أن تبطئ؛ عندما تتحدث وعندما تفكر وعندما تتخذ القرارات؛ لأنك تتسبب فعليًّا في توتر أصحاب الشخصية الخضراء في فريق عملك، لكن أن تدخل رأسك من باب المكتب وتصيح مستفسرًا: *هل ستحضر المؤتمر في أكتوبر؟* لن يجدي هذا نفعًا؛ حيث تكاد تتوقف الوظائف العقلية لدى صاحب الشخصية الخضراء، ويبدأ التلعثم. صحيح أن القرار بسيط عليك، لكن صاحب الشخصية الخضراء يراه قرارًا ضخمًا. تقبَّل إذن أن تحصل على *الكثير من الهمهمة والتلعثم* في إجابته، ثم اسأله مجددًا بعد يومين.

احرص على أن تتلقى من صاحب الشخصية الخضراء تأكيدًا صادقًا، ولا تفسر سكوته بأنه علامة على قول «نعم»، ولا تفترض أن «نعم» تعني دائمًا «نعم»، بل قد تعني «لا».

أيبدو هذا غير منطقي؟ نعم، بالطبع، لكننا نتحدث عن سلوك الشخصية الخضراء. انتبه إلى أن مثل هذا الفرد في فريق عملك يحاول أن يعطي لك الجواب الذي يعتقد أنك ترجو سماعه. وفي نهاية المطاف سترى ما إذا كان هذا الشخص تحديدًا قد حضر المؤتمر في أكتوبر أم لا. إن ما يتعين عليك فعله هو أن تبني الثقة لدى صاحب الشخصية الخضراء، وافعل هذا عبر بَذْلِك للجهد واستنباطك لآرائه الحقيقية. وهذا يظهر استعدادك لقضاء بعض الوقت المثمر معه، وسيعود هذا عليك بالفائدة، صدقني.

قدِّم لصاحب الشخصية الخضراء الكم الكافي من المعلومات، ولا تشطط فيما يتعلق بهذا الكم، بل قدِّم له ما يكفي لشعوره بالأمان. ولأنه يحب الدقة في قراراته، فهذا ببساطة سيُشعره بالتحسن، فكِّر فيما قد يفضله هذا الفرد من أنواع الحقائق، لكن بصورة عامة تتسم كل الحقائق التي تدعم احتياجه بالنسبة له بالقيمة. اعرف تلك الحقائق وقدِّمها له بطريقة هادئة ومنظمة.

استمع إلى كل ما يقوله صاحب الشخصية الخضراء، لأنه يقول كلماته بحذر شديد، إنه لن يقول مثلًا: *المشروع بأكمله على وشك أن ينهار*، بل سيقول: *أرى بعض الصعوبات، لكن يحتمل أن الأمور ستنحل بشكل ما*. عليك أن تتعلم قاموس كلمات صاحب الشخصية الخضراء.

لكن استمع أيضًا إلى مالا يقوله. إن السكوت لا يعني الموافقة - كان أفلاطون مخطئًا في هذا - تذكَّر أن صاحب الشخصية الخضراء في فريقك يريد أن يسعدك، وسوف يقول ما يعتقد أنك تريد سماعه لأنه لا يريد خوض أية مشاحنات. استمع أيضًا إلى فترات سكوته الطويلة نسبيًّا، ولاحظ لغة جسده. قد يقول هذا الشخص: *هذا* سيكون *جيدًا*، بينما يهز رأسه بالنفي في الوقت نفسه. عليك أن تتعلم تفسير ذلك، وتتعلم كيف تفسر سلوك الشخصية الخضراء على وجه التحديد.

قبل أن تبدأ ادعاء عدم توافر الوقت لمثل هذه الأمور، أوضِّح لك أن الوقت المستغرق لا يهم، لأن وظيفتك هي أن تصل إلى فهم أفراد فريق عملك. سواء استغرقت وقتًا أم لم تستغرق - تلك هي الكيفية التي تتواصل من خلالها مع صاحب الشخصية الخضراء. وسيتعين عليك أن تجتهد أكثر، وستكون «مكاسبك» إذا نجحت في مسعاك مذهلة. وإذا استطعت أن تبدي بعض الصبر، فسوف تكسب إخلاصه على مدى سنوات تالية.

فرد من فريقك ذو شخصية زرقاء... (درجة الملاءمة: سيئة)

... يرى أنك مسئول لا بأس به بسبب تركيزك على العمل. ويهتم كل منكما بالمهمة التي بين يديه، وبالنسبة لصاحب الشخصية الزرقاء، هذا كفيل بوضع بعض النقاط في صالحك. يقدر هذا الشخص عدم سؤالك له عن حياته الشخصية، ولن يخطر بباله أبدًا أن يصف لك بعفوية ما فعله في العطلة الماضية، أو كيف حال زوجته، أو يسألك عن رأيك في الطقس الربيعي حتى الآن؛ لأن هذا، على أية حال، لن يكون مهنيًّا.

هنـاك أمـر إيجابي أيضًا هو أنك لن تجد نفسـك أمام شـخص يحب معانقة الجميع، لأن صاحب الشـخصية الزرقاء لا يحب ملامسة آخرين. كمـا يقـدر أن تعبِّـر بوضـوح عما تقولـه، حيث يحـب أن يفهـم التعليمات. وحتـى إذا افتقـرت تلـك التعليمـات إلـى الشـمولية، فقد كانت علـى الأقل واضحة، وهذا جيد.

من ناحية أخرى...

... سوف يراك هذا الشخص باعتبارك شخصًا مهنيًّا لكن بلا جدوى. وهـذا بسـبب تجاهلـك لأمـور مهمـة وافتقـارك إلـى التركيـز، وإصدارك للأوامر وعكسها، وعدم اتساقك وفقدك لأعصابك بشأن أمور غير مهمة علـى الإطـلاق. ولا أعنـي هنا أنه قد يهتم بصياحك هـذا، بل صِحْ قدر ما تشـاء، ولن يشـكل هذا أي فارق بالنسبة له، بل سوف ينتظر ببساطة حتى تنتهي من صياحك، ليعود بعدها إلى ما كان يفعله سابقًا. كما يرى أنك لا تعي شـيئًا عن جودة عمل فريقك، وقد يتسـبب عدم اهتمامك بالتفاصيل في إصابته بالغثيان.

يـدرك صاحـب الشـخصية الزرقاء أنك في عجلة مـن أمرك، لكنه لا يعـرف السـبب؛ لأن الوقـت مفهـوم نسـبي ولا علاقة لـه بالجـودة أو تأدية العمـل علـى النحو الملائم. ويتصادم سـعيك للنتائج السـريعة مع سـعيه للكمـال، وأؤكـد لـك أن كل أصحـاب هذه الشـخصية يـرون طريقتك تلك خاطئة على المدى الطويل.

إن الشيء بالشيء يذكر، قد تعتقد أن أسلوبك هو النجاح على المدى الطويـل. حسـنًا، ربما تظـن *أنت* أنه مـا زال هناك الكثير مـن الوقت قبل فترة العطلات في نهاية العام، لكن بالنسبة لصاحب الشخصية الزرقاء، هـذا حسـاب غير صحيح. إن التفكير على المـدى الطويل – يعني التفكير فيما سيحدث على مدى دورة اقتصادية كاملة.

وكـم تسـتمر تلك الـدورة الاقتصادية الكاملة؟ نحو سـبع سـنوات في المتوسط. فهل تود أن تطرح أي سؤال؟

سأُظهر لهؤلاء المدققين التعساء من أنا!

يمكنك على الرحب والسعة أن تفعل هذا، لكن أولًا اقرأ ما يلي قبل أن تشرع في ذلك. تذكَّر أن صاحب هذه الشخصية الزرقاء يعشق المعلومات بكل أنواعها: الحقائق والتفصيلات والدلائل، واعلم أنك بطبيعتك تتوجه نحو المهام، وهذا يُسهل الأمر كثيرًا، لكن كم المعلومات وعمق التفاصيل التي تحتاج لها في العمل سوف تنهكك. ولن يرضى هذا الشخص أبدًا، ولن يظهر أمامك أية فرصة لإرضائه حتى لو حاولت الحصول على كل البيانات الأساسية الضرورية.

ما الحل إذن؟ وضِّح أين يمكن لصاحب الشخصية الزرقاء أن يجد التفاصيل، ثم اتركه يتعمق فيها بنفسه، وقدِّم له التقرير، لكن لا تحاول أن تقتصر على اقتباس أجزاء منه أو تلخيصه، فهذا لن يكون كافيًا، بل سلمه كما هو، واطلب منه أن يقرأه، وهو بالطبع كفيل بأن يقرأه بتمعن دون أن تحتاج إلى أن تطلب منه ذلك.

لكن دعه يستوعب المعلومات وفقًا لسرعته، ولن يكون طلبك منه الإسراع سوى مضيعة للوقت. وستحتاج إلى صبر لم تعتده من قبل. وشعورك الدائم بالعجلة لن يزيد في فائدته هنا على فائدة الدراجة للسمكة! يظهر الاختلاف بين لوني الشخصيتين الأخضر والأزرق واضحًا؛ فبينما تشعر الشخصية الخضراء بالقلق إذا تعجلتها، يظهر رد فعل الشخصية الزرقاء متفاجئًا من تعجلك له، ويتساءل: هل فقد الرئيس عقله؟ أتظن أن باستطاعتك الصياح في الشجرة لكي تنمو؟ تلك حماقة.

عليك أن تحاول الإمساك بزمام الأمور بشكل ما. وهناك طريقة واحدة تتمثل في متابعتك الاعتيادية له، وعليك حينها أن تفكر في المستقبل البعيد. نظرًا لأن صاحب الشخصية الزرقاء لن يلبي كل واحد من مواعيد التسليم النهائية، ويبرر هذا بقوله إن النتيجة لم تكن مثالية، لهذا سوف تحتاج إلى خطة، لكن هناك وسيلة لذلك، عبر وصفك

بالتفصيل لما تتطلبه المهمة، وتحديدك مسبقًا للمعايير المطلوبة، ثم تحديدك - بالاشتراك معه - لموعد تسليم نهائي. يمكنك بالطبع أن تضغط عليه قليلًا - فهذا أمر مسلَّم به - لكن الحل هنا يكمن في حقيقة أن هذه الشخصية تميل إلى احترام الاتفاق المتبادل. وبمجرد موافقتها على شيء ما، فإنها تسعى للالتزام به. إنها مسألة احترام. وصاحب هذه الشخصية لا يريد أن يفسد الأمور بلا داعٍ؛ لهذا إذا وصلتما إلى إتفاق - فتابعه.

يظهر إيقاع العمل هنا باعتباره المشكلة الأساسية. إنك بمثابة دواسة وقود بينما يمثل ذو الشخصية الزرقاء من فريقك دواسة المكابح ومكابح اليد على السواء، بل ربما يمثل أيضًا الضوء التحذيري للمحرك. إذا ضغطت على كل دواسات السيارة في وقت واحد، فسوف تقود بصورة متقطعة غريبة. ومن ثم عليكما أن تتفقا على الإيقاع الذي ستلتزمان به. ومن الواضح أن صاحب الشخصية الزرقاء يحتاج إلى أن يسرع قليلًا، لكنك أيضًا ستضطر إلى الإبطاء، ولا يوجد سبيل أخرى في تلك الحالة.

ماذا نفعل بكل هذا؟

إذن ما رأيك؟ لم يكن ما سبق سيئًا، أليس كذلك؟ إن أهم نقطة هنا، أنك، باعتبارك صاحب شخصية حمراء بالأساس، تدرك أن الأفراد ذوي الألوان المختلفة يرونك إلى حد ما بطرق مختلفة. ولعلهم قد يتفقون على بعض الأمور، لكن ليس كلها. بالطبع يتحمل فريقك أيضًا - كما كتبت آنفًا عدة مرات - المسئولية عن ضمان سلاسة الحوار بينكما، لكنك أنت - بوصفك الرئيس - تتحمل المسئولية الأكبر. وفي نهاية المطاف، عليك أن تظهر استعدادك لبذل الجهد.

وهذا ما تتسم به فعليًّا باعتبارك رئيسًا ذا شخصية حمراء لأنك تريد أن تحقق أهدافك الطموحة سريعًا.

{23}

إذا كنت رئيسًا مُلهِمًا ذا شخصية صفراء

أنت تعلم أنه إذا كان الأصفر يحتل المساحة الكبرى في شخصيتك، فإنك شخص مُلهِم بطبيعتك وتنشر الأجواء الإيجابية من حولك. إنك صاحب مهارة في التواصل، وتجد سهولة في إقناع الآخرين بجدوى أفكارك، ويدفعك إبداعك إلى تجربة مفاهيم جديدة، ولا تخشى فرض سيطرتك إذا لزم الأمر، ولا يخيفك وجودك تحت الأضواء. وإذا فكرت قليلًا فقد ترى أن هناك من يعتقدون أن تقييمك للأمور إيجابي أكثر من اللازم، وأنك أحيانًا تجد صعوبة في الالتزام بجدول الأعمال.

دعنا نلقِ نظرة على ما قد يقوله فريق عملك عنك وعن قيادتك.

فرد من فريقك ذو شخصية حمراء ... (درجة الملاءمة: جيدة جدًا)

... يرى أن لديك طاقة وحماسًا، ويحب أفكارك، ولا يخشى اختبار أمور جديدة، ويتفق معك تمامًا في أنه من المستحيل أن يعرف المرء على وجه التحديد ما ستفضي إليه الأمور. وتُعجبه رؤيتك للأمور من منظور شامل، ولا يرى أي منكما أهمية فائقة للتفاصيل.

يمثل الفرد ذو الشخصية الحمراء في الفريق نقطة ضعف لدى الرئيس ذي الشخصية الصفراء، والسبب بسيط - لأن هذا الفرد يحب بشكل ما العلاقة السلسة في تعامله مع هذا الرئيس. وتحب الشخصية الحمراء أن تكون هي البادئة، وهذا يجتذب الرئيس ذا الشخصية الصفراء. دعه يتلقَّ أسوأ الضربات، لكن الشخصية الحمراء لا تريد من يتولى إدارتها من كثب، وهذا ما تستشعره الشخصية الصفراء. وهذا جيد، نظرًا لأن الرئيس ذا الشخصية الصفراء سيغفل عن اثنين من بين إجراءات المتابعة الثلاثة؛ لأنه ببساطة قد ينسى، وهذا يتيح للشخصية الحمراء قدرًا كافيًا من الحرية.

من ناحية أخرى...

... يعتقد الفرد ذو الشخصية الحمراء في فريقك أنك تتصرف بحماقة مطلقة وباستعراض يدفعه إلى عدم الثقة بك. وتؤدي كل تلك السخافة واللهو إلى شعوره بالانزعاج الشديد. فلماذا إذن يتعين عليك أن تسانده طوال الوقت؟ توقف عن هذا من فورك.

كما لا يحب صاحب الشخصية الحمراء طريقتك البعيدة عن المهنية، وتناولك لأمور ليست لها أية صلة بالعمل. إن ما قمت به في الصيف الماضي لا يهمه. وعلى الرغم من إدراكه حاجتك للتحدث عن نفسك، يتجاهل، بكل احترام، ما تقوله، لقد تعلم أن يبتسم ويومئ برأسه - لأنك الرئيس على أية حال - لكن كل ما يريده حقًّا هو أن يغادر الغرفة ويذهب ليقوم بشيء آخر.

وقد يمثل عدم دعمك ما تقوله مشكلة له، لقد قلت الكثير من الأمور في مختلف الاجتماعات، لكن نظرًا لأنك لا تسجل أي شيء، فهذا دائمًا ما يعني الكثير من الوعود التي لا تفي بها. وسرعان ما سوف يتوقف عن الاستماع إليك، هذا إذا لم تبدأ الوفاء بما تقوله.

أعلم أن هذا لا يرضي شعورك بالأنا. وربما تكون أنت من يجد صعوبة في تغيير نفسه خاصة لأن آراءك عن نفسك ليست متواضعة على الإطلاق. لديك بالفعل سمات جيدة، لا يمكن لأحد أن ينكرها، لكن صاحب الشخصية الحمراء ينزعج من بعضها.

هل هذا هو الشكر الذي أتلقاه عن محاولتي للتلطف معكم! يا لكم من أوغاد!

هناك سبل لتغيير هذا الوضع - كل ما تحتاج إلى فعله هو أن تفكر في سلوك الشخصية الحمراء. إنه لا يذهب إلى العمل لكي يحظى بالمرح، ولا لكي يصادق الرئيس.

يسعى صاحب الشخصية الحمراء لتحقيق النتائج؛ لهذا من الأفضل أن تتحدث عن الأهداف بدلًا من الإلهام والرؤى. ولا تعمل التصورات الهلامية على إثارة انتباهه، فمثلًا إذا قلت إنك تريد أن تصبح الأفضل على مستوى الدولة، فسيتساءل: الأفضل في ماذا؟ وماذا سوف *تفعل* لكي تحقق ذلك؟

يتوجه الموظف صاحب الشخصية الحمراء نحو الأفعال. وهذا خبر رائع جدًّا! لأن هذا الموظف يتحدث قليلًا ويفعل كثيرًا. احرص على أن يبذل مثل هذا الموظف جهده في الأمور المناسبة، وسوف تحقق المعجزات، لكن لا تعترض سبيله.

تصرَّف بمهنية واحترافية طوال الوقت، والتزم بالموضوع ولا تتحدث عن أفكارك إذا كانت شديدة الغموض. وانتقل مباشرة إلى الهدف، وانسَ مباراة كرة القدم التي جرت أمس، وانسَ الطقس، ولا تحاول تلطيف الحديث مع الشخصية الحمراء عبر دردشتك معها قليلًا، لأن ذلك لن يؤدي إلا إلى إغضابه.

من الخطأ أن تحاول المرح معه، إذا ألقيت عليه الكثير من النكات في مقر العمل، فسوف يعتقد أنك شخص لا تتحلى بالجدية. ولاحظ أن الأمر هنا لا يتعلق بخفة دمك. أنا واثق بها، لكن صاحب الشخصية الحمراء لا

يهتم بذلك. إذا كان يرغب في التسلية، فسوف يذهب لمشاهدة العروض الكوميدية الارتجالية في مساء يوم الجمعة.

وسط كل هذا، عليك أن تُظهر ثقتك التامة بنفسك، وتعبِّر عن ذاتك كأنك تعلم بالضبط ما تفعله. يتصرف صاحب الشخصية الحمراء جزئيًّا وفقًا لحدسه، وقد يبدأ التشكيك فيك إذا كنت مترددًا، لأنه لن يطمئن إلى ما إذا كان بإمكانه الاعتماد عليك أم لا، إذا بدأت التردد، فسوف تُظهر لتلك الشخصية إمكانية تأثيرها فيك. وقد يؤدي هذا إلى تحديها لك، وغالبًا ما يجري هذا أمام الجميع، ما قد ينتج عنه صراع مرير على السلطة قد ينتهي بخسارتك. ولهذا يجب أن تشع ثقة تامة بنفسك.

كن مستعدًّا للمواجهة، وتذكَّر أن تنبيهك إياه قائلًا *أنا رئيسك* هو وسيلة أكيدة لفقد احترامه لك، فلا تقع في هذا الشرك.

لكن - وتلك نقطة مهمة - عليك أن تفي بوعودك. فإذا قلت إن هناك مكافأة مرتقبة، فمن الأفضل لك أن تحرص على تحقيق ذلك، وإذا كنت قد تعهدت بإعطاء الفريق إجازة ليوم بين عطلتين في شهر مايو، فعليك أن تكتب ذلك في ورقة ملاحظات، وإذا قمت بتفويض مهمة إلى شخص ما ووعدته بالتحدث مع بقية المجموعة - فحدد اجتماعًا لذلك من فورك، وإذا حنثت بوعدك مع صاحب شخصية حمراء، فسوف يواجهك، ولن يتلطف في حديثه معك، وسوف تسمع منه أنك لم تنفذ المطلوب، وأنك قد حنثت بوعدك، وسوف تصل تلك الرسالة إلى الجميع.

فرد من فريقك ذو شخصية صفراء... (درجة الملاءمة: جيدة جدًّا)

يعمل صاحب الشخصية الصفراء بصورة باهرة مع نظيره الأصفر، في أغلب المؤسسات التي تعمل في مجال المبيعات وتعاملت معها، كان الأصفر هو الشخصية المهيمنة. ويرجع هذا إلى إيجابية صاحب الشخصية الصفراء، وإبداعه ولباقته في الحديث والإقناع، إنه في

المجمل لا يخشى شيئًا، ويرحب بالتواصل مع الأغراب. إنه ببساطة أنسب شخص لمهنة البيع.

ما علاقة هذا بالقيادة؟ له علاقة كبيرة في الحقيقة؛ حيث يتحوَّل موظف المبيعات صاحب الشخصية الصفراء إلى قائد الفريق، ومن ثم يترقى بدوره إلى مدير لقسم المبيعات، ومن ثم يختتم حياته المهنية بترؤسه إدارة المبيعات. غالبًا ما يقوم المسئول صاحب الشخصية الصفراء بتوظيف أفراد يمكنه أن يتواصل معهم ويرتاح إليهم - أفراد لديهم السمات نفسها التي يتمتع بها.

كما يحب صاحب الشخصية الصفراء في فريقك هذا الوضع، لأنك غير متزمت، ويسهل التعامل معك، ومبدع كما تسمح للآخرين ببعض المرح في مقر العمل. ويحب أجواء العمل التي تبدو رائعة، ويلائمه جدًّا أنك نادرًا ما تطلب منه أية تقارير، أو أيًّا مما ينتظر تقييمه وفقًا له. ويحب الحرية التي تكفلها له. ويعلم من يخرجون بصحبتك من أفراد الفريق في وقت فراغك أن هذا سيعود عليهم بفوائد جمة.

من ناحية أخرى...

ليس هناك مجال للكثير من النجوم فوق المسرح. يعتقد كل أصحاب الشخصية الصفراء أنهم يستحقون أن يكونوا تحت الأضواء. ولهذا إذا استأثرت - باعتبارك الرئيس - بالأضواء، وهذا ما يعتقده بالفعل الكثير من أصحاب الشخصية الصفراء، فقد يجدون أن هذا أمر مزعج للغاية بالنسبة لهم. ولعلهم يسعون لنيل منصبك نظرًا لأنه يخول لهم الاستحواذ على انتباه الآخرين.

لن يكن هذا سهلًا.

عليك أن تتيح المجال لصاحب الشخصية الصفراء من أفراد الفريق أن يتحدث أكثر مما تتحدث أنت، حتى لو كنت تعتقد أن ما تريد

قوله أفضل مما يقوله هو. إنه يجب أن يحصل على بعض المساحة لكي يعبِّر عن نفسه.

من يظنون أنفسهم! هل يصدقون أنهم نجوم؟

ينحرف هنا المسار المباشر واليسير قليلًا، فمن جانب تجد الكثير من السمات المشتركة بينكم، ومن جانب آخر، يؤدي ذلك بالطبع إلى خلق المشكلات.

يحب كل أصحاب الشخصية الصفراء - بمن فيهم أنت - المرح في العمل طوال الوقت. والمشكلة أنه لا يمكن أن يتسم كل شيء بالمرح الفائق طوال الوقت. لهذا إلى جانب الأجواء الودية، انتبه في الوقت نفسه حتى لا تخرج الأمور من بين يديك، ولعلك سمعت بعبارة *مَن كَثُر كلامه قَلَّ فعله*. وغالبًا ما يسهب صاحب الشخصية الصفراء في الحديث عما يفكر في فعله، وما سوف يفعله، وما *يوشك* على فعله - بدلًا من التحدث عن الفعل على أرض الواقع.

إن التفكير والفعل لا يكمل أحدهما الآخر في سلوك الشخصية الصفراء. وهناك خطورة واضحة في احتمالية انسياقك وراء المشاعر الدافئة دون أن تنظر جيدًا إلى ما تم تحقيقه على أرض الواقع؛ ولهذا انتبه إلى ما يجري حقيقة فيما يتعلق بكل الخطط الجامحة.

احرص على تقديم الثناء والعرفان بكرم لكل أنواع الشخصيات. وتذكَّر أن الموظف ذا الشخصية الصفراء يقدر الثناء مثل رئيسه بالضبط. فلا يوجد حد أقصى لما تمطره به الشخصية الصفراء من كلمات المديح. وإن أبسط التعليقات الإيجابية - توضح أنك قد انتبهت إليها. ولن يكلفك المديح شيئًا يُذكر، لهذا ذكر نفسك بأن صاحب الشخصية الصفراء يعمل على نحو أفضل عندما تكون حالته المزاجية جيدة. ويمكنك ببساطة أن تنظر إلى نفسك وتفكر فيما يجدي معك نفعًا، وستجده أيضًا يجدي معه نفعًا.

غالبًـا ما يتفاعـل صاحب الشـخصية الصفراء في فريـق العمل وفقًا لأجواء المكان؛ فإذا كانت الأجواء حماسية وملهمة، فسوف يتأثر بها، أما إذا كانت مشـحونة بالصراعات والأنباء السيئة، فسـيطأطئ رأسـه، وقد يشعر بالأسف على نفسه. فليس خطؤه أنك في مثل هذه الحالة المزاجية العكرة، لكن الخبر الجيد أنه سرعان ما ينسى كل الأمور المزعجة ويعود كل شيء إلى صورته الجيدة ثانية.

عليـك أن تنتبـه إلـى حقيقـة أن الموظـف ذا الشـخصية الصفـراء يتحـدث مع الجميع عن كل شـيء، وإذا جعلت نفسـك أضحوكة وتصرفت بحماقة، فسوف ينتشر هذا بأسرع من انتشار مقطع فيديو لألطف هريرة فـي العالـم! بل لعله ينقل ما حدث إلى أشـخاص في دولـة مجاورة قبل أن تعود إلى مكتبك!

فرد من فريقك ذو شخصية خضراء... (درجة الملاءمة: جيدة)

... ربما يسـتلطفك، فإن صاحب الشـخصية الخضراء يحب طريقتك في التحـدث معـه عـن أمور لا تتعلـق دائمًا بالعمـل، نظرًا لأنه يحـب التواصل بألفـة وببعض الخصوصية، ويقـدِّر حقيقة أنك لا تضغط عليه بشـدة في العمل. ويعرف أنك أيضًا تحب العلاقات الجيدة في العمل، ويلاحظ أنك تبذل جهدًا لكي تجعله يشعر بالراحة.

نظـرًا لأن صاحـب الشـخصية الخضـراء فـي المجمـل لا يتأفـف من تنفيـذ المهـام الصغيـرة والمملة بشـكل مـا، فإنكما تكملان معًـا بصورة جيـدة. وربمـا يكون العمـل الذي يثير ضجـرك هو بالتحديد مـا يتولاه هو منك في سعادة، فقد تكون المهمة التي أضنـاك تكليف صاحب الشخصية الصفراء بالعمل عليها، والتي لا تلقى منه أبدًا الانتباه اللازم، هي المهمة التي تكلِّف بها نظيره ذا الشخصية الخضراء.

يطمئن صاحب الشخصية الخضراء تمامًا إلى استمتاعك بالأضواء، لأنه لا يريدها أن تُسلط عليه. وهذا لا يعني أنه قد يوافق على سرقتك لأفكاره وتفاخرك بها أمامه، لكنه لا يريد أن يكون محورًا للاهتمام. إذا تفهمت هذا باعتبارك الرئيس، يصبح الوضع أسهل كثيرًا على صاحب الشخصية الخضراء.

... من ناحية أخرى

- يعتقد صاحب الشخصية الخضراء أنك تستعرض أكثر من اللازم، بكل ما تطلقه من نكات وتصرفات مرحة، و أحيانًا قد يتمنى أن تتوقف قليلًا عن كل هذه الاستعراضات بين الحين والآخر. أعلم أن هذا يتناقض قليلًا مع ما أوردته في الفقرة السابقة؛ بأن صاحب الشخصية الخضراء لا يريد أن يكون محورًا للاهتمام، لكنه في أعماقه لا يريد هذا أيضًا لأي شخص آخر. وقد يعبِّر عن حسده عندما تتلقى كل هذا الانتباه، لكن إذا عرضت أن تتنحى جانبًا، وتترك له الساحة فليس من المؤكد بأية حال من الأحوال أن يتقدَّم هو إليها.

أعلم، هذا يبدو معقدًا.

إلى جانب - أنك تتحدث كثيرًا جدًّا، لا يشعر صاحب الشخصية الخضراء بالحاجة ذاتها إلى التحدث والتعبير عن كل فكرة تخطر بباله. وعلى الرغم مما تبثه من أجواء مسلية، فإنك كثيرًا ما تضيق بصاحب الشخصية الخضراء، الذي يرجو في بعض الأحيان أن تصمت وتتركه يعمل في هدوء. وكالعادة لن يصرح بهذا لك. لهذا، بعد قراءتك لهذا الفصل، إذا شككت في أن لديك تلك المشكلة، فقد تراودك فكرة عبقرية بأن تسأله، لكن المشكلة كالآتي: من غير المؤكد أن يعطيك إجابة حقيقية، لأنه لا يريد أن يجرحك، وكذلك لا يريد أية تشاحنات.

بعيدًا عن هذا، إنك تتسبب في عدد هائل من المشكلات، لأن إبداعك ورغبتك الدائمة في تقديم الجديد يؤديان إلى إزعاج مضنٍ

لصاحب الشخصية الخضراء؛ فهو *بطبيعته* يكره التغيير، وأفضل شيء له هو أن يبقى كل شيء دون أي تغيير. بينما من الناحية الأخرى، تستمتع أنت بالتغيير لمجرد التغيير، لتمل بعدها من الروتين وأيام العمل الرتيبة والمتوقعة، وهذا بالتحديد ما يريده صاحب الشخصية الخضراء.

يا إلهي! يا إلهي! أليس لديهم أي خيال؟

بلى، لديهم مخيلة، لكنها ليست خصبة بقدر مخيلتك. بالإضافة إلى ذلك، يستخدمون هذا الخيال في أمور مختلفة تمامًا. وهناك تعبير شائع: *إذا لم يكن مكسورًا بعد، فلا تصلحه*، ولعل قائل هذا التعبير هو شخص ذو شخصية خضراء. ولا تحاول أن تُغيِّر أي شيء ما دام يعمل.

عليك أن تُعدِّل رسالتك لكي تتلاءم مع أصحاب الشخصية الخضراء من فريق عملك، فلن يؤدي صياحك: *خطرت لي فكرة في الحال! ألن يكون رائعًا إذا ما ...؟* إلا إلى شعور أصحاب الشخصية الخضراء بالغثيان. وبعيدًا عن ابتعادهم تمامًا عن الصورة فيما يتعلق بالتخطيط على المدى الطويل، إن هذا آخر ما يودون سماعه، ولن يؤدي إلى إلهامهم، ولا يريدون أفكارك، لأنك تُشعرهم بالتوتر.

اجعل نفسك موضع ثقة لهم، وأظهر لهم اهتمامك بهم على المستويين الشخصي والمهني، وتذكر أن الفريق هو الأعلى أهمية من الأنا. وتذكر أن كل الأفكار الجنونية المفاجئة والمقالب السخيفة تعتبر بمثابة تهديد لاستقرار المجموعة. وهناك علاقة قائمة بالفعل بينك وبين أصحاب الشخصية الخضراء في فريق عملك، فهم يحبونك، ويريدونك فقط أن تهدأ قليلًا.

فكِّر جيدًا فيما توصله للآخرين من رسائل، ولا تَصِح متحمسًا لفكرتك العبقرية الجديدة التي لم تدرسها على الإطلاق. وفكِّر بدلًا منها في كيف تقنع أصحاب الشخصية الخضراء في فريقك بأن هذا التغيير

الذي لم يتم التخطيط له (حتى الآن) هو تغيير مفيد. ولا توجد مشكلة في فكرتك الجديدة، لكن إذا لم تستطع إقناعهم، فانسَ تمامًا هذه الفكرة.

انظر المثال التالي: سوف يتم نقل مقر العمل إلى مكان جديد. فلا تبدأ الاجتماع بالإعلان عن الانتقال الوشيك، وأنك بالفعل قد وجدت مكانًا رائعًا على الجانب الآخر من المدينة، بل أشركهم معك من البداية، واسألهم عن رأيهم في المقر الحالي الذي لا تزالون تعملون به، واسألهم عما إذا كانت التهوية في المكان جيدة، وعما إذا كانوا يرون المساحة كافية في قاعة الاستراحة.

وفي الاجتماع التالي، أخبرهم بأنك قد بحثت الأمر وأنك تعتقد أن المكان الحالي به مجموعة من المشكلات منها سوء التهوية، وتكدس العاملين في مساحات ضيقة كأنها علب سردين، إلى جانب صعوبة إيجاد مكان لانتظار السيارات، بل يمكنك حتى أن تتطرق إلى حقيقة الارتفاع الشديد في قيمة الإيجار، لكن أصحاب الشخصية الخضراء لن يهتموا في الحقيقة بأي مما سبق، لهذا من الأفضل أن تسألهم عن آرائهم، وتسعى للحصول على موافقة المجموعة، وتترقب إيماءاتهم المترددة.

والاجتماع رقم ثلاثة: قل فيه إنك تفكر في رؤية بعض المقرات البديلة للشركة. فهل هناك من بين أفراد العمل من يرغب في المجيء ومشاهدة بعض الأماكن الجديدة المحتملة؟ ووضِّح أن هذه مجرد فكرة محتملة، وأنك لا تعتقد حقًّا أنك سوف تعثر على شيء مناسب.

الأسبوع الرابع: تذهب مع بعض أفراد فريق العمل وتشاهدون بعض المقرات البديلة، وتطرح أسئلة مفتوحة طوال الوقت، وتستمع بانتباه إلى كل انفعالات الأفراد المصاحبين لك على اختلافها.

أثناء الاجتماع في الأسبوع الخامس: يمكنك أن تأتي على ذكر أنك قد وجدت مقرًّا يبدو مناسبًا جدًّا، وتسأل من ذهبوا معك عن آرائهم؟ (وبالطبع تكون قد تحققت من هذا الكلام على مدى اجتماعات قصيرة جرت على انفراد).

لديك الآن الفرصة للحصول على موافقة أصحاب الشخصية الخضراء على الانتقال المستقبلي. ولا تَدَّعِ أنك لا تملك وقتًا لكل هذا، وأن كل ما وصفته سابقًا سيستغرق دهرًا، فالأمر يتعلق بإشراك فريق عملك في العملية ذاتها.

ومن خلال استماعك إلى آرائهم واهتمامك بتخفيف قلقهم بخصوص فكرة الانتقال، تكتسب ثقتهم. إنك بهذا قد حظيت بموافقة شبه جماعية. وبغض النظر عن مدى قلة صبرك، لكنك ستلاحظ أن الإبطاء في إيقاع العملية كان تصرفًا ذكيًّا. وإذا فعلت كل شيء كما ينبغي، فستجري المحادثات عن المخاوف والقلق بشأن الانتقال بصورة هادئة ومفاجئة لك.

فرد من فريقك ذو شخصية زرقاء... (درجة الملاءمة: كارثية)

لا توجد سبيل لتخفيف وطأة هذا الأمر. صحيح أن صاحب الشخصية الزرقاء في فريق عملك يتقبلك باعتبارك رئيسه، ولعله يحترمك على المستوى الشخصي، لكنك قد لا تعرف هذا أبدًا. إلى جانب أنكما الآن في مقر العمل، ولهذا لن يمثل احترامه لك على المستوى الشخصي أي فارق.

سوف يدرك صاحب الشخصية الزرقاء ببصيرته أنك قد أضفت أفكارًا جديدة على نحو لم يقدمه سوى القليلين. لقد لاحظ إبداعك وقدرتك على التفكير خارج الصندوق.

قد يقوم الرئيس ذو الشخصية الصفراء أحيانًا بتوظيف صاحب الشخصية الزرقاء، لكن من المفترض أن هذا يتم دون أن يكون مدركًا تمامًا له. يرى هذا الرئيس أن سلوك الشخصية الزرقاء شديد الغموض. وقد تدرك أنك بحاجة إلى بعض الموظفين المنظمين في مجموعتك، لكن قبل هذا يتعين عليك التفكير جيدًا في هذا الشأن؛ لأن الفكرة نفسها

عن كيفية قيادة هؤلاء - في حال توظيفهم - قد تمثل كابوسًا لأي رئيس. والأرجح أنك سوف تتبع حدسك في هذا الشأن وحينها لن يُفيدك.

من ناحية أخرى...

لم يبدأ الأمر بصورة جيدة، فقد يستمع صاحب الشخصية الزرقاء إلى أفكارك ويعْجَب بها، لكنه يعتقد أنك لم تقم في الحقيقة بأي بحث لائق ولا تفعل سوى جزء يسير مما تقوله. وعندما يطرح عليك أسئلة عما تعنيه بخصوص أمر أو آخر، وكيف سيجري الأمر كله، نادرًا ما يكون لديك أي جواب واضح.

يا للإحراج!

إنه محق، وأنت تعلم هذا. إذا كان لون الشخصية السائد لديك هو الأصفر، فسوف أتجرأ وأقول إن احتمالية قيادتك لفريق من التقنيين المتخصصين أو ما شابه متدنية. مع أنني أعلم بالطبع أنه ربما يكون لديك فردان من ذوي الشخصية الزرقاء في فريقك، ولهذا فهم من سوف نتولى الحديث عنهما.

إن فكرة التفوه بكل ما يطرأ على بال الشخص هي أمر يجده صاحب الشخصية الزرقاء مزعجًا، فهو يرى أن المرء يجب ألا يتحدث ما لم يكن مدركًا تمام الإدراك لما سيتفوه به. وهذا يتطلب مسبقًا قدرًا هائلًا من التفكير الجاد. بينما نظرًا لأنك تفكر بصوت عالٍ، فإن لديك مشكلة.

عندما تكون في حالة مزاجية جيدة وتود أن تحضن شخصًا ما أو تضع كفك في كفه على سبيل التهنئة، انتبه جيدًا لمن تفعل هذا معه، لأنك إذا اندفعت لمعانقة فرد ذي شخصية زرقاء، يمكنني أن أقول لك إنك قد تصرفت برعونة؛ لأن هذا الشخص يريد أن يحافظ على مسافة بينك وبينه - هذا ما يريده حقًّا.

عليك أن تنتبه جيدًا لأمر محدد بشأن صاحب الشخصية الزرقاء: إنه لا ينسى أي شيء.

سحقًا! إلى أي مدى يجب أن يتصرف بتلك الرسمية والتقليدية؟

فكِّر فيما يلي: هل لديك الطاقة والجلد اللازمان لكي تتعامل مع الشخصيات الأشد زرقة؟ إذا كان جوابك نعم، فواصل القراءة إذن.

كالعادة يتحمَّل كل منكما المسئولية لضمان التواصل الجيد بينكما، لكنك - أيها الرئيس ذو الشخصية الصفراء - ملزم ببذل الجهد الأكبر، لأن صاحب الشخصية الزرقاء يعلم بالفعل أنه محق.

عندما تفكر عفويًّا في أمر ما - توقف وفكِّر فيه جيدًا قبل أن تفتح فمك، فكِّر فيما تريد أن توصله للآخرين، ويمكنك بالطبع أن تكتبه على ورقة، وتقيِّم مدى وضوح ما كتبته، وما إذا كان بإمكانك توضيحه أكثر.

إن طلبك من صاحب شخصية زرقاء أن *يحل المشكلة* لن يجدي نفعًا، بل قل إنه فيما يتعلق بالمهمة س، فإنك تريد وضع *كذا وكذا* في الاعتبار. وإذا وقعت مشكلة - يرجى أن تنبئني بها مع الأسئلة التي تحتاج لإجابات. أو أنبئني بالمهمة عند الانتهاء منها. وقل كذلك - وهذه نقطة مهمة! - الموعد الذي يُفترض إنهاؤها خلاله! وإلا فسوف تقع في آخر قائمة الأولويات لديه؛ حيث يفضل صاحب الشخصية الزرقاء العمل على شيء واحد في حينه، لكن إذا أردته أن يرجئ ما يعمل عليه حاليًّا، بسبب ظهور عمل آخر أكبر أهمية، فعليك إذن أن توضح ذلك صراحة. وقد يكون مناسبًا أن تنبئه بحتمية الانتهاء من هذا العمل قبل عطلة نهاية الأسبوع، وربما من الأنسب أن تحدد موعدًا وتتأكد من سماعه إياه. وإذا ادعيت أمرًا ما بغض النظر عما يكون - فاحرص على أن تقرأ وتستوعب كل تفاصيله وحقائقه. وسيفكر هذا الشخص حينها: كيف له أن يعرف هذا؟ هل هناك دليل على صحة كلامه؟ احرص على الاطلاع جيدًا على ما تدعيه. وحينها سوف ينظر إليك باعتبارك رئيسًا جادًّا. وعليك أن تدرك أنه سوف يتحقق لاحقًا مما قلته؛ حيث يحب صاحب الشخصية الزرقاء أن يعثر على الأخطاء لدى الآخرين. احرص على ألا يحدث هذا معك. وإذا كان البحث شاقًّا عليك، فاتبع إذن النصيحة التي قدمتها

للرئيس ذي الشخصية الحمراء: أوضح مصدر تلك المعلومة، ثم اطلب من صاحب الشخصية الزرقاء أن يقرأها بنفسه.

لا تتحرَّك في مقر العمل، وتتحدث عن موضوعات عشوائية، بل تذكَّر ما قلته: أنه يَتَقبَّلك، ولا يتعدى الأمر أكثر من مجرد قبوله لك؛ لهذا تجنَّب كل التعليقات الشخصية.

لا يقتصر حديثي هنا عن تجنب طرحك أية أسئلة شخصية عن عائلة صاحبة الشخصية الزرقاء وحياتها الشخصية، بل عليك أيضًا أن تتجنَّب كثرة الكلام عن حياتك أنت الشخصية؛ لأنها لن تبالي على الإطلاق بحديثك عن حديقتك، أو مرضك، أو ما تناولته على الإفطار أو من تعرفه، أو كيف تعرفت به، كما لا تريد أن تسمع أي شيء عن وظيفة زوجتك. صحيح أن صور أطفالك ممتعة بالنسبة لك، لكنها بكل تأكيد لن تثير اهتمامها. ولا يمكنها أن تتفهم حاجتك للثرثرة عن حياتك الشخصية أمام أشخاص تعرفهم بالكاد. وقد تؤدي ثرثرتك تلك إلى إحراجها.

يكفي أن تتصرف بودٍّ، وتُذكِّر نفسك بالالتزام بالموضوع. وهذا كل شيء.

{24}

إذا كنت رئيسًا عطوفًا ذا شخصية خضراء

أنت مهذب وودود تهتم بفريق عملك، ومستمع جيد، وما كنت قط لتقدِم على نسب أفكار الآخرين إلى نفسك. وتبدو واثق الخطوة، إلى جانب الكثير من السمات التي توغر صدر الحاسدين، ويعلم أفراد فريقك هذا عنك. صحيح أن بعضهم يأمل لو أنك كنت أكثر وضوحًا وأسرع في اتخاذ القرارات، لكن يمكنك أن تعمل على ذلك، أليس كذلك؟

دعنا نلقِ نظرة على أفراد الفريق الأكثر صعوبة في التعامل معهم.

فرد من فريقك ذو شخصية حمراء... (درجة الملاءمة: جيدة بدرجة ما)

... يعتقد صاحب الشخصية الحمراء أنك لطيف، فأنت تدعه وشأنه في العمل ولا تزعجه أكثر من اللازم، كما تحظى بتقدير الكثيرين. يرى أنك تجيد تجميع أفراد الفريق معًا على الرغم من أنه لا يرى نفسه كجزء من الفريق، ويدرك أنك تبذل مجهودًا لتهيئة أجواء مريحة بين أفراد المجموعة.

إذا كنت تسعى، بصفتك رئيسًا ذا شخصية خضراء، إلى توظيف فريق جديد، فالسؤال هنا هو كيف يكون رد فعلك عندما تواجه مرشحًا

جيدًا جدًّا من ذوي الشخصية الحمراء. إنك تعلم الآن الاختلاف الشديد بين شخصيتكما، ويتوقف هذا جزئيًّا على كيفية رؤيتك لدورك القيادي. فإذا كنت تريد أن تصبح فردًا ضمن المجموعة، محبوبًا بين أفراد فريقه، حسنًا، إذن سيمثل أصحاب الشخصيات الحمراء بعض الصعوبات أمامك.

إن تعاملك بلطف وود مع صاحب الشخصية الحمراء سيكون إهدارًا بلا جدوى لطاقتك ووقتك، لأنه لا يريد هذا اللطف، لكن الخبر الجيد أن باستطاعتك استغلال هذا الوقت مع أفراد آخرين.

من ناحية أخرى ...

... يعتقد صاحب الشخصية الحمراء في فريقك أنك ضعيف؛ لا تتصرف أبدًا بحزم، وأن بإمكانه السيطرة عليك كعجينة سهلة. وهذا نبأ جيد بالطبع بالنسبة لصاحب الشخصية الحمراء، حتى إنه من المألوف لتلك الشخصية أن تتجاهل توصيات رئيسها ذي الشخصية الخضراء (من الذي أحاول خداعه هنا؟ بل إنه قد يتجاهلك أنت شخصيًّا في بعض الأحيان).

إلى جانب ذلك، فأنت تستغرق وقتًا طويلا جدًّا لفعل أي شيء. وإذا جاءك أحد ذوي الشخصيات الحمراء بسؤال سواء أكان رجلًا أم امرأة يريد له جوابًا عاجلًا لأنه يكره الانتظار، وإذا لم يكن لديك جواب، فسوف يجد حلًّا بطريقته. وإذا استطعت أن توقفه عن التصرف بطريقته، وطلبت فترة زمنية لبعد الظهيرة - مثلًا - لتعرف الجواب، فمتى يكون ذلك بالتحديد؟ مباشرة بعد استراحة الغداء بالطبع، ففي تمام الساعة الواحدة ظهرًا، تجد صاحب الشخصية الحمراء يعود ثانية بمطلبه، لكنه يكون منزعجًا قليلًا. إذ لماذا يشكل اتخاذ قرار بسيط كل تلك الصعوبة؟ هذا قد يكلف الشركة مبالغ طائلة أو يؤثر في دستة من العاملين الآخرين في الشركة، صحيح أن صاحب الشخصية الحمراء لا

يشغله أي من هذا، فبالنسبة له أو لها، لا يشكل هذا أي فارق. الآن يجب أن تقرر. ولتبدأ الشعور بالتوتر.

إنهم وقحون ومتعجرفون ... أنا سوف ... سوف ... سووووف ...

ماذا؟ ماذا سوف تفعل؟ هنا يجب أن تحتفظ في ذهنك بفكرتين في الوقت نفسه. بينما تعتقد أن سلوك صاحب الشخصية الحمراء مزعج حقًّا ويصعب التعامل معه، تدرك أيضًا حقيقة أن هذا الشخص ينجز الكثير. صحيح أنه يتجاوز حدوده مرارًا وتكرارًا، لكنه ينجز العمل، ويحب التحديات، ويتولى الكثير من الأعمال المزعجة - فقط إذا عرفت كيفية التعامل معه. وبالنسبة إليك - كرئيس ذي شخصية خضراء - هناك أمور محددة يتعين عليك القيام بها للمضي قدمًا مع صاحب الشخصية الحمراء.

يحب صاحب الشخصية الحمراء أن يتحدث عن النتائج ويحقق الأهداف، ولا يحب إهدارك لوقته وتكريس طاقتك في أمور لا تفيد. لا تتهرب وتغمغم - بل عبِّر عن نفسك بوضوح. وهكذا تحصل على انتباهه.

الوضوح. إن طريقتك في التعبير عن نفسك غامضة أكثر مما ينبغي، لهذا عليك أن تكون أكثر وضوحًا ومباشرة، ودون مواربة، أقولها بكل صراحة حتى تكون واضحة لك.

لا تقل: *سيكون رائعًا إذا استطعت أن تخصص بعض الوقت لكي تلقي نظرة سريعة على المنطقة س، أعلم أن لديك أعمالاً كثيرة في الوقت الحالي، لكنني سوف أكون ممتنًّا جدًّا إذا قمت بكذا...*

بل قل: *أريدك أن تحل المشكلة في المنطقة س بأقصى سرعة ممكنة. فهل ستفعل ذلك؟*

حسنًا، إن كلامك مفهوم الآن، وهذا ما يحبه صاحب الشخصية الحمراء.

تتصف الشخصية الحمراء بالروح التنافسية، وهذا يعني أنه يجب أن يفرض رأيه في المناقشات، وقد يتحمس بشدة ويقول أي شيء لكي يخرج منتصرًا من هذا النقاش، حتى إنه قد يتصرف بعدوانية، لأنه يعلم أنك سوف تتراجع. لا تنخدع بهذا الأسلوب، فهذا ليس سوى تمثيل استعراضي، استمر في الارتكاز على الحقائق، وأشر إلى التفاصيل الثابتة التي تناقشها.

هذا مهم حقًّا. لا تسمح أبدًا لأفراد فريقك تحت أي ظرف من الظروف بالسيطرة عليك، لكن لاحظ ما يلي: يجب ألا ترفع صوتك مطلقًا. كل ما يجب عليك فعله أن تنتظر انقضاء العاصفة، ثم تكرر ببساطة ما قلته سابقًا، مرة بعد مرة، أؤكد لك أن العداء لا يكون شخصيًّا.

لكن قبل كل شيء - زد من سرعتك؛ لأن صاحب الشخصية الحمراء في فريق يزيد من سرعته لأقصى درجة، وإذا كنت تريد أن تحتفظ به في فريقك، فسيتعين عليك في بعض الأحيان أن تقاوم رغبتك في الإبطاء.

إذا قمت بزيادة سرعتك، فستسير الأمور بينكما على نحو جيد. وستلقى احترام صاحب الشخصية الحمراء - لن يمتدحك، لكن تلقيك احترامه لا يأتي بسهولة. إذا كان يحترمك، فقد يحبك.

فرد من فريقك ذو شخصية صفراء... (درجة الملاءمة: جيدة)

... يعتقد أيضًا أنك رئيس محترم، لا تسيء إلى الآخرين ولا تثير المشكلات. ونظرًا لعدم سعيك للأضواء وسماحك له بأن يفعل ما يريد، فإنه لا يجد أية مشكلة في التعامل معك. وعندما يخطئ نتيجة الإهمال، فإنك لن تقطع رأسه مثلًا، بل سوف تذهب إلى مكتبه بهدوء وتلمح له في خفاء بكيفية قيامه بأمر أو آخر.

يقبل صاحب الشخصية الصفراء في فريقك بمثل هذا التوجيه، فهو حساس بدرجة فائقة تجاه النقد. ولا يحمل الضغينة، كما تفعل أنت، لكنه

يعانـي لحظتهـا وحسـب. ومن ثم يُجدي أسـلوبك اللطيف نفعًـا معه، وإذا تذكرت أن تهنئه بذكرى يوم ميلاده، فهذا بالتأكيد سيضيف إلى حسابك لديـه. ونظـرًا لحبـك للكلام، وحسـن اسـتماعك، فهـذه ظـروف إيجابية مواتية لتهيئة أجواء مرنة بينكما في العمل.

إنكما تعملان جيدًا جدًّا معًا.

من ناحية أخرى...

... حتـى صاحب الشـخصية الصفراء يراك شـخصًا شـديد الخجل فـي بعض الأحيـان. ولا يعرف مكانته لديـك لأنك تخفي مشـاعرك. وإذا قـدَّم فكـرة مجنونة وأراد أن يسـمع منك مدى إبداعه فيها، فسـوف ترفع يديك وتقول إنك لا تثق بنجاح تلك الفكرة. إنك بالتحديد لا تحب الأفكار الجديـدة، ونظـرًا لأن صاحب الشـخصية الصفراء يتوصـل إلى كم كبير من الأفكار كل سـاعة، فسـوف يشـعر بانزعاجـك. ونظرًا لأنك الرئيـس، فـإن رأيـك مهـم. والمشـكلة أنـك غالبًـا مـا تحتفـظ بآرائـك لنفسـك أو ترفض الأفكار الجديدة. وقد يترك هذا تأثيرًا سلبيًّا على الروح المعنوية للشخصية الصفراء.

ثـم تأتـي المعضلة الحقيقية، عندما يتعلق الأمـر بالتغيير، حيث تقف دائمًـا على الطرف المعاكـس لصاحب الشـخصية الصفـرء. قد تتظاهر بحبك للتغيير، لكنك بالأسـاس تحب الأمور كما هي حاليًّا. اعترف بهذا، ليسـتطيع كلانـا أن ينهـي هـذه النقطة، لكـن الأصفر ينتعش عند حدوث التغييـر، ويتخـذ طرقًـا جديـدة فـي كل وقـت، ولا يحـب شـيئًا أكثـر مـن التجديد، بينما أنت لا تكره شيئًا أكثر منه.

هنـا يظهر التحدي الحقيقي.

صاحـب الشـخصية الصفـراء، مثلـه مثـل نظيـره الأحمـر، لا يريـد الانتظـار بينمـا تأخذ أنت دهـرًا لكي تتخذ القرار، فهـو يريد الجواب من فوره، وعندما تتردد، يعتقد أنك ممل بعض الشيء.

هؤلاء المهرجون! يمكنني أن ألقنهم درسًا عن الاستقرار وعن الهدوء وعن...

بالطبع، أنا متأكد أنك تستطيع ذلك، لكن ما ستقوله لأصحاب الشخصية الصفراء سيلقى منهم آذانًا صماء. وعليك أن تستمع إلى اقتراحاتهم، وضع كل شيء آخر جانبًا. إنك مستمع جيد - إذن استفد من تلك السمة.

عندما يأتيك صاحب شخصية صفراء بفكرة جنونية تلو أخرى، عليك أن تأخذ ما يقوله في حسبانك، وستجد عروضًا لا نهائية قد تبدو كأنها تهدف لإعادة بناء المجرة بأكملها! وقد تجد نفسك راغبًا في الإشاحة ببصرك ضجرًا.

لكن لا تقل: *هذا لن ينجح.*

ولا تقل: *لا نحتاج إلى هذا الحل - فليست هناك أية مشكلة في المنطقة س.*

عندما يتوقف صاحب الشخصية الصفراء عن الكلام حتى يأخذ نفسه - استغل الفرصة واطرح عليه بعض الأسئلة.

بل من الأفضل أن تعلِّق قائلًا: *فكرة شائقة!* ثم اسأله: *كيف ستتم تلك الفكرة؟*

قل أشياء مثل: *من الرائع أن لديك هذه الأفكار! ما الذي تحتاج له لتنفيذها؟*

وبهذه الطريقة فإنك تساعد صاحب الشخصية الصفراء على فرز أفكاره؛ حيث يتصرف هذا الشخص كالأطفال في الليلة السابقة للعيد عندما تطرأ على ذهنه فكرة جديدة، لكن دعه يتصرف بطبيعته، والفكرة هنا هي ألا تثبط حماسه. هل تخشى ما قد ينتج عن مثل تلك الفكرة؟ كل ما عليك فعله أن تسأل صاحب الشخصية الصفراء في فريق العمل أن يسجل كل شيء على الورق. واطلب منه أو منها أن يصف الهدف من الفكرة؛ كيف يبدو مخطط الهدف؟ وما المعايير اللازمة لتحقيقها؟ والفترة المستغرقة لها؟ وإذا أردت حقًّا أن تضع نهاية لكل هذا، فاجمع

بين الشخصيتين الصفراء والزرقاء. وحينها قد لا يتم تسجيل هذه الفكرة حتى على الورق.

لكن - وهذا مهم - فكِّر في أية أفكار تبدو شائقة، وحاول أن تتجنب غريزتك بتجاهل كل ما هو جديد، ففي بعض الأحيان يكون صاحب الشخصية الصفراء محقًّا، ولهذا يجب أن تعطيه الفرصة.

فرد من فريقك ذو شخصية خضراء... (درجة الملاءمة: ممتازة)

... إنه بالطبع يرى نفسه فيك، ويفهمك جيدًا، ويكاد يقرأ أفكارك. ولديكما الكثير من السمات المشتركة، ويعتقد أنك ما كان يجب أن تصير رئيسًا بأية حال من الأحوال، بل فردًا ضمن الفريق؛ لأنك على أية حال - مثله باعتبارك شخصًا منطويًا ومتجهًا للعلاقات. وتحب العمل في فرق العمل الصغيرة حيث يعرف بعضكم بعضًا منذ عقود من الزمان. ولا تلح في أي شيء، وتشكلان معًا مصدر أمان ثابتًا ترتكز عليه بقية المؤسسة.

على وجه الخصوص يحب صاحب الشخصية الخضراء طريقتك في السماح له بالعمل وفقًا لإيقاعه المعتاد. ولا تأتي بالكثير من الأفكار غير العملية على الإطلاق، وإذا كانت هناك ضرورة لإجراء أي من التغييرات، فسوف تؤجل تنفيذها إذا أمكن. وهذا يتناسب جدًّا مع الشخصية الخضراء في فريقك.

لكنه أيضًا يقدِّر حمايتك للفريق، وأنك دائمًا ما تضع مصلحة فريق عملك أولاً قبل ما تفرضه الإدارة العليا من الأهداف المغالى فيها.

ومع هذا تنخفض نسبيًّا احتمالات توظيفك لأشخاص مثلك من ذوي الشخصية الخضراء، لأنك تشعر بأن هذا أفضل، أليس كذلك؟

من ناحية أخرى...

ما كان الرئيس ذو الشخصية الخضراء ليحلم أبدًا بشغل منصبه هذا، وحقيقة أنك قد توليت هذا المنصب مثيرة للإعجاب لكنها أيضًا...

مثيرة للقلق، فمن أنت حتى ترفع نفسك فوق الجميع؟ يتعلق سلوك صاحب الشخصية الخضراء بالتوجه للعلاقات، والاهتمام بالفريق، لكنه أيضًا لا يريد أن يبرز أحد أفراد الفريق بدرجة أكبر من اللازم، فإذا رآك ورأى أنك يجب أن تبقى كأحد أفراد المجموعة وليس رئيسها، فقد ترى أنت أنه يحسدك على منصبك.

يقدِّر أصحاب الشخصية الخضراء في الفريق ما توفره من الأمان، لكنهم أيضًا يعتقدون أنك تفتقر إلى المبادرة. ومع أنهم قد يرون أمورًا تحتاج إلى تحسين، لكنهم لن يفعلوا شيئًا حيالها ما لم تشر أنت بذلك. وإذا كنت بطيئًا أو لطيفًا أكثر من اللازم، فسوف يتباطئون بدورهم. وبعدها بالطبع تبقون جميعًا واقفين في المحطة بينما يغادرها القطار.

يا لهؤلاء المتسكعين غير المسئولين...

نعم، الأمر أشبه بتجرعك للمر الذي كنت تسقيه للآخرين، لكن عندما تضطلع بدور الرئيس، لم تعد واحدًا من أفراد الفريق، بل أنت - على الرغم من عملك في الشركة لعشرين عامًا قبل أن تتولى الرئاسة - رئيسهم، وملزم بالتعامل مع هذه الشخصيات التي كانت ستفضِّل أن يبقى عملها كما كان دائمًا.

بعملك مع الشخصيات الخضراء الأخرى تمثلون معًا المجموعة الأكثر تلاحمًا، لكن هناك أيضًا صعوبات.

عليك أن تأخذ في حسبانك أن أصدقاءك من ذوي الشخصية الخضراء يميلون إلى الاختباء وسط الشخصيات الصفراء والزرقاء. وعليك ببساطة أن تذكِّر نفسك بمتابعة الجميع في الوقت نفسه، ومتابعة من يراوغون قليلًا كذلك كي لا يظهروا.

قد تحتاج أحيانًا إلى مساعدة خارجية، ربما رئيسك، بحثًا عن الإلهام. فلماذا لا تتحدث مثلًا مع شخصية تجمع بين الأصفر والأحمر؟ فهي قد تتمم فهمك العميق لأصحاب الشخصيات الخضراء.

فرد من فريقك ذو شخصية زرقاء... (درجة الملاءمة: جيدة)

لا توجد غرابة في الأمر؛ لأن كليكما منطوٍ، ما يعني إدراكك نوعية الطاقة التي يحتاج لها كل منكما. إنك تحب أن تتناول الأمور في هدوء، وأيضًا يحب صاحب الشخصية الزرقاء في فريقك الإيقاع البطيء. وأنت تريد أن تحظى لنفسك ببعض الوقت، وتحتاج إلى فرصة لكي تجمع شتات نفسك ما بين الحين والآخر - مثله تمامًا. وهذا يعني أن تترك صاحب الشخصية الزرقاء يعمل وفقًا لإيقاعه، وهو يحب ألا يقف أحد فوق رأسه ويتدخل فيما يفعله أو لا يفعله، أو يبدأ الثرثرة معه. لقد أجرى هذا الشخص تقييمًا شاملاً لك، وعلم أنك - مثل الرئيس ذي الشخصية الصفراء- «مفرط الاهتمام بالمشاعر». وهو لن يرى هذا كنقطة إيجابية لديك، وسيكون ممتنًّا إذا أبقيت تلك المشاعر لنفسك.

إنك شخص متحفظ في حديثك، ولا تتابع عمل أصحاب الشخصية الزرقاء بإلحاح، وهذا جيد جدًّا، فابقَ على هذا المنوال. واستمر في إتاحة ما يحتاج له هؤلاء الرفقاء/الأفراد في فريقك من وقت لكي يتناولوا كل شيء بشمولية.

من ناحية أخرى...

... إنهم في الحقيقة ليسوا رفقاءك، ولا يمكنك حتى أن تتظاهر بأنهم كذلك، بل عليك أن تتخلى عن هذا الوهم. ومع هذا تظهر مجموعة كاملة من العقبات عند تناولنا صاحب الشخصية الزرقاء. فقد يسهل عليك أن تخلط بينه وبين الشخصية الخضراء. وهذا خطأ جسيم، فحتى لو كان هادئًا ومنضبطًا وغير متذمر حتى على مدار الفترات الصعبة، لكن شخصيته *ليست خضراء*، بل هو على النقيض تمامًا من الشخصية الخضراء المتوجهة للعلاقات.

أُدرك خطورة تكراري لكلامي، لكن صاحب الشخصية الزرقاء غير مبالٍ إلى الحد الذي قد يتسبب في إيلامك. إنك لا تزيد على أن

تكون مربعًا صغيرًا في الهيكل المؤسسي. ولسبب ما تم تكليفك رسميًّا بالرئاسة وهذا قد يفاجئه، حيث يراك في الوقت نفسه رقيقًا، صحيح أنك «الرئيس» لكنه يراك مرتديًا تحت المكتب نعلًا ذا ريش وزغب، ويتفهم دورك بالمعنى المنطقي، لكنه لا يكاد يراك كقائد قوي؛ لأنك لست على اطلاع كافٍ يؤهلك لتولي المنصب.

ولا يمكنني الجزم بما إذا كان هذا يمثل مشكلة أم لا في مقر عملك تحديدًا، لكن من السهل الوقوع هنا في هذا الشرك؛ لأنه من الخارج قد يخلط المرء بين الشخصية الزرقاء والخضراء، وهنا تظهر خطورة التآلف مع الشخص الخطأ. وقد تفسر صمته بأنه علامة على إنصاته جيدًا لك، ما قد يتحوَّل إلى خطأ مروع، فبينما تتحدث ببراءة عن كيف أنك لم ترد في الحقيقة هذا المنصب الإداري، يقوم صاحب الشخصية الزرقاء بعملية تحليل شرسة لمدى شمولية المشكلة معك كـ«رئيس مغلوب على أمره». وينتعش محلل المخاطر لدى صاحب الشخصية الزرقاء ويبدأ تقييم أوجه التهديد المحتملة.

أذكرك أن صاحب الشخصية الزرقاء لا يهتم بمشاعرك ولا خبراتك ولا مخاوفك ولا ما تعانيه من ضغوط، بل يريد أن يعلم: هل أنت على اطلاع بالتفاصيل التي تجعل هذه الوظيفة مثالية؟ أنا آسف لقولي هذا الكلام، لكن للأسف أنت لست كذلك. ولن يساعدك هنا ميلك إلى التعبير عن نفسك ببعض الغموض، لأنه يراك غير دقيق وغير واضح وشمولي أكثر مما يجب. وتلك أمور لا تناسب الشخصية الزرقاء.

هؤلاء المدققون والمستغرقون في التفاصيل الذين لا جدوى منهم أشباه الموتى الأحياء...

نعم أعلم هذا، لكن معًا يمكننا تولي الأمر. عليك أن تبقى هادئًا، ولا تُغيِّر إيقاع عملك، فإيقاعك مثالي للمنصب، بل إن صاحب الشخصية

الزرقاء أكثر بطئًا منك، ولهذا فإن حقيقة أن إيقاعك أسرع منه هي أمر إيجابي بالفعل.

لكن أستحلفك بالله: عليك أن تتوقف من فورك عن محاولة إنشاء علاقة ودية أو شخصية معه. انتبه إلى هذه الرسالة: تجب إزالة كل المشاعر في تعاملك معه. ولا تتمثل مهمتك كرئيس في مخاطبة «إنسانية» صاحب الشخصية الزرقاء، بل في حرصك على قيامه بعمله جيدًا، وفوق كل هذا، التزامه بمواعيد التسليم النهائية. يمكنك هذا عبر التصرف بصرامة تامة ومنع نفسك من التحدث إلا في أمور العمل. وعليك أن تزيل أي حديث بخلاف جدول الأعمال. وإذا أردت أن تُسِر بما لديك إلى شخص ما، فلا تلجأ إليه؛ لأنك سوف تحيره إذا ما تحدثت عن والدك المريض، أو عن البراغيث في فروة كلبك، أو ترددك في إجراء مكالمة هاتفية مزعجة *لرئيسك*، فتلك أمور يجب ألا تتحدث عنها إلا مع شخص لا يوجد معك في مقر العمل نفسه الذي توجد فيه. هل فهمت؟

عندما تفعل هذا، سوف يترسخ النظام شيئًا فشيئًا. وسوف يغيِّر صاحب الشخصية الزرقاء تدريجيًّا (ونهائيًّا) رأيه فيك، وسوف يستعيد ثقته بك. وتلك أنباء طيبة، لأن الفرد ذا الشخصية الزرقاء لا يستمع إلا إلى أشخاص يثق بهم. فدعه يواصل عمله دون مقاطعة، واطلب منه إرسال كل التقارير اللازمة. وإذا وجدت خطأً فسجِّله في قسم الملاحظات في نموذج تقييم هذا الشخص ذي الشخصية الزرقاء. حظًّا موفقًا.

{25}

إذا كنت رئيسًا ذا شخصية زرقاء تتسم بالتحليلية والموضوعية

نظـرًا لأن اللـون السـائد لديك هـو الأزرق - ربما بالتوليـف مع لون آخر - فإنـك تعرف دائمًا على وجـه التحديد ما يجري، وما قد حدث، وما يمكن أن يحـدث. فـلا شـيء يؤثـر فـي رؤيتـك الثاقبة، وتعشـق التفاصيـل. وفي الوقت نفسـه، يعتقد البعض أنك شـخص متمسك بالتفاصيل ويتبع دائمًا كتيب التعليمات، ما يعني رؤيتهم لك باعتبارك تقليديًّا.

لكـن لا يتفـق الجميـع علـى هـذه الرؤية، فدعنـا نلقِ نظـرة عليهم من خلال ألوان شخصايتهم، ونحاول أن نعرف أهم الاختلافات.

فرد من فريقك ذو شخصية حمراء... (درجة الملاءمة: سيئة)

... يـرى تحكمك الكامل في الأمور كأمـر مثير للإعجاب. ويحترم حقيقة أنـك لا تـدع المشـاعر التي لا ضرورة لها تؤثر فـي عملك، ويحب الطريقة التـي تحتفظ بها برباطة جأشـك، وهو، مثلك بالضبط، يفضِّل أن يسـمي الأمور - الأنباء السـيئة - بأسـمائها. ولا يناسـبه تلطيف الكلمات، ويقدِّر صراحتك فيما لا يجدي نفعًا. وكل هذا إيجابي.

يختار الرئيس ذو الشخصية الزرقاء أفراد فريقه من ذوي الشخصية الحمراء، وهذا بالأساس لكي يتجنب حاجته إلى كثرة القيادة والتوجيه، حيث لا يحتاج صاحب الشخصية الحمراء إلى توجيه، بل يريد أن يعمل في سلام، وهذا يتناسب معك جيدًا. ويمكنك بسهولة أن تدير مجموعة عملك من كثب، لكنك غالبًا ستضع مسافة بينك وبين أفرادها. وغالبًا ما تكون جالسًا في مكتبك وتترك العمل يسير من تلقائه. وإذا تصرف صاحب الشخصية الحمراء ببعض المشاغبة، فسوف تغلق الباب ببساطة.

من ناحية أخرى...

... سوف يتساءل صاحب الشخصية الحمراء في فريقك بينه وبين نفسه عما إذا كنت تتناول زيت المكابح! لماذا يستغرق كل شيء دهرًا؟ هل من الصعب جدًّا أن أحصل على جواب لسؤال بسيط؟ يريد هذا الشخص الإسراع، ولا يفهم امتناعك عن إعطائه إجابة مباشرة في النانوثانية نفسها التي طرح فيها سؤاله.

إن طريقة تناولك السؤال والتمهل فيه، وتحليل الموقف، وإجراء تقييم منطقي - تختلف عن طريقته، وتؤدي إلى إبطائه، ما يصيبه بالقلق والاضطراب. ويهدف السلوك الأحمر إما إلى المضي في الأمر، وإما إلى الابتعاد عنه. وإذا طال تأجيلك أكثر من اللازم، فسوف يترك الأمر كله، ويصبح من الصعب إقناعه بالعودة إليه ثانية؛ حيث لا يَعد صاحب الشخصية الحمراء للتفكير مجددًا فيما مضى، انتبه لهذا. ما فات مات، والآن هو الحاضر.

يجب على هؤلاء الرعناء الانتظار قليلًا، فالسرعة ليست كل شيء

يجب أن يكون الأمر سليمًا ويتم عمله بصورة سليمة، أعلم هذا، لكن المشكلة بالنسبة لصاحب الشخصية الحمراء أن السرعة تحتل أهمية

أعلى لديه. وإذا رأى أنك تفرط في الحذر، فسوف يتوقف عن الاستماع إليك، وقد يرى أنك تسلك سبيلًا خطأ، لكنه لا يملك الصبر اللازم ليقنعك.

والأمر الجيد أن أيًا منكما لن يعاني إذا أصبحت الحال بينكما مريرة، وتلك نقطة قوة. ومع هذا تؤدي الصراعات المستمرة إلى الإضرار بجودة العمل، وأنت تعلم هذا.

يريد صاحب الشخصية الحمراء أن يرى النتائج، لكن إيقاعك الهادئ والمنهجي يضايقه. وعندما تتحدث معه انتقل مباشرة إلى أهم ما لديك من بيانات، انتقل إلى النقاط الأبرز. لتوضيح الأمر - اقرأ السطر الأخير من الحسابات السنوية. ولا تشغل نفسك بكيف وصلت إلى نقطة ما، بل قل مكانك الحالي وحسب.

ولن يجدي نفعًا على الإطلاق إسهابك في سرد الحقائق؛ لأن التفاصيل بمثابة سم قاتل لصاحب الشخصية الحمراء. وسردك المباشر لما هو مكتوب في ملف إكسيل هو بمثابة افتعال للمشكلات. أعلم أنك تريد توضيح الكثير كخلفية لما سوف تقوله، لكن هذا الشخص لا يريد الاستماع إلى ذلك، بل يريد أن يعرف ما يتعين عليه فعله الآن. وإذا أخفقت في ذلك، فسوف يمسك بهاتفه المحمول في منتصف اجتماعكما، وبعدها تكون قد فقدته.

جهز ما ستقوله لصاحب الشخصية الحمراء عبر كتابة ثلاث نقاط، ويفضل سطرًا واحدًا فقط لكل نقطة. وإذا تمكنت من ذلك، فسوف تحتفظ بانتباهه لما يزيد على دقيقتين. أعلم أن الانتظار محمود، لكنه يرى الحركة أكبر أهمية، وفي بعض الأحيان يكون محقًّا في رأيه.

ذكِّر نفسك بأن الأنا لديه عالية. وإذا كان بوسعك إرضاؤه، فسوف تحفزه أكثر على التمسك باللوائح. ويمكنك إرضاؤه عبر طلبك رأيه؛ فاسأله عما إذا كانت لديه أفكار أو اقتراحات عن كيفية تحسين عملك، واعمل بما يقدمه من أفكار، وأظهر تقديرك لرأيه.

فرد من فريقك ذو شخصية صفراء... (درجة الملاءمة: علاقة بغيضة تمامًا)

... يرى أنك رئيس جاد، ويدرك أن لديك سمات جيدة، ويتمنى في بعض الأيام لو كان منظمًّا مثلك. يشعر بهذا عندما يتسبب في إحداث مشكلات لك. إنه يود أن يشتري سيارة كان صاحبها مهووسًا بصيانتها، لكنه لا يحب أن يكون هو المهووس بالصيانة. هل تفهمني؟

إن فكرة اختيار الرئيس ذي الشخصية الزرقاء لعدد كبير من أصحاب الشخصية الصفراء في فريق عمله هي بالطبع أمر مستبعد الحدوث. ويتطلب اختياره لهم قدرًا كبيرًا من البصيرة، لكنني لا أقول إنه غير محتمل. إذا كنت رئيسًا ذا شخصية زرقاء ومدركًا أنك بحاجة إلى شخص يتمتع بالقدرة على التفكير خارج الصندوق، فسوف تفوز بهذه الشخصية الصفراء. وتجد شخصًا يكملك نظرًا لاعتمادك فقط على الحلول المثبتة قطعيًّا. ويمكنك أن تصنع فريق عمل ممتازًا.

من ناحية أخرى...

إن المرشح المتمتع بالحيوية ذا الشخصية الصفراء الذي يُسوِّق لنفسه بقوة في مقابلة العمل الأولى لن يصل للأسف إلى مقابلة العمل الثانية، فعلى الرغم من إيجابية الشخصية الصفراء في التواصل، وروعة كل ما تقوله، فإن الرئيس ذا الشخصية الزرقاء سوف يطرح بعض الأسئلة المتعلقة بالمتابعة. وتكون تلك هي النهاية، لأن الشخصية الصفراء لا يمكنها أن تجيب عن سؤال مثل كيف حققت النجاح في الوظيفة السابقة، بل هناك احتمالية أنها لم تقرأ الإعلان الوظيفي كاملًا للوظيفة التي تتقدم لها، وقد تتحدث مع رئيس قسم التوظيف باسمه الأول، وهذا خطأ.

كل هذا لا يمثل مشكلة خطيرة، لكنه ينبئ الرئيس بطبيعة هذه الشخصية.

لكن لنفترض أن لديك بعض أفراد الفريق ممن يسود اللون الأصفر في شخصياتهم، إذن سيرغبون في المرح في مقر العمل، ويطلبون الإلهام، ويسعون للتجربة.

كيف ستتولى العمل معهم؟

لقد نلت كفايتي منهم في الجامعة، يجب أن يتحلى هؤلاء ببعض الجدية

صحيح. قد ترى صاحب الشخصية الصفراء في فريقك بمثابة انهيار للنظام، لكنه يسعى لمعايشة تجارب مثيرة في مقر العمل. فكيف يمكنك توفيق ذلك؟ إنك تعرف أنه يسهم بأفكار مثيرة للاهتمام، ومقالب إبداعية ما كانت تحدث لولاه. ومن ثم عليك أن توفر له مساحة كبيرة للحركة.

عندما يكون صاحب الشخصية الصفراء بالفريق في حالة مزاجية جيدة يمكنه أن يحقق المعجزات، بينما قد يتحوَّل هذا الشخص إلى كابوس للآخرين إذا كان مستاءً أو منفعلًا. وإذا استطعت أن توفر له بيئة مرحة وسعيدة، فإنك تتيح له أن يتقدم. ولا يتعين عليك أن تفهم لماذا تحتل تهيئة أجواء العمل الممتعة له أهمية عالية. وعليك أن تصدقني فقط عندما أقول لك إن هذا ما يعتقده صاحب الشخصية الصفراء.

ولن تحتاج إلى أن تركض هنا وهناك لكي تسلي أصحاب الشخصية الصفراء بنفسك، بل يمكنك أن تتركهم وسيتولون هم الأمر، فقط أظهر لهم بعض الحماس عندما يصيحون في فرح. ويجب ألا تدقق في كل مرحلة من المراحل، لأن تناولهم أمرًا ما لن يجري بتفكير متأنٍّ، لكن يمكنك أن تبتسم على الأقل عند استماعك لهم.

إليك نصيحة مفيدة: إذا كنت تعتقد أن صاحب الشخصية الصفراء في فريقك فقد إدراكه تمامًا بالواقع، فاطلب منه أن يكتب فكرته على الورق، فهذا أفضل من دحضك تلك الفكرة في أول محادثة، أو اطلب منه إرسالها في رسالة بريد إلكتروني. ولعل هذا يكون أسهل. ووضِّح ما تريد إدراجه في الرسالة، ولا تفترض أنكما تفكران بطريقة مماثلة، لهذا وضِّح

له سبب رغبتك في رؤية مقترح الفكرة مكتوبًا، وهدفها، وقدِّم له بعض الاقتراحات الواضحة عن الأهداف القابلة للقياس. وإذا لم تجد بدًّا، فاسأله عما سيحدث من تحسين إذا تم تطبيق اقتراحاته.

في الأغلب لن ينجح في وضع الفكرة على الورق، وحينها لن يتعين عليك فعل أي شيء، أليس كذلك؟ أما إذا نجح في ذلك، واستطاع تقديم أوراق جادة وأرسلها إليك، يصبح لديك شيء كنقطة بداية، وقد تستحق تلك الفكرة أن تتناولها.

لا تنسَ أن تركز على الشخص نفسه بعيدًا عن اسمه الوظيفي. واذهب إلى مكتب صاحب الشخصية الصفراء واسأله عن أحواله، واسأله أسئلة شخصية، واستمع بانتباه، وتابع بعدها ما جرى. أي أظهر اهتمامك، ونظرًا لأن مثل هذا الحديث لا يقع في دائرة أولوياتك، يمكنك أن تجعله أمرًا روتينيًّا ثابتًا حتى تعتاده.

أعلم أنك لا تمثل أفضل مصدر للإلهام، لكن إذا استطعت اعتياد نبرة صوت لطيفة في الاجتماعات الصباحية، فسوف يُسر بها جدًّا أصحاب الشخصيات الصفراء. وإذا سمعت نكته مرحة - فاروِها. وأظهر روحك الفكاهية، ولن يستغرق هذا سوى دقيقة من وقتك.

هناك شيء آخر، إن ما كتبته عن الشخصية الحمراء وتفاصيلها، ينطبق هنا أيضًا - لكن بأقصى درجاته! إذ يمقت صاحب الشخصية الصفراء التفاصيل والحقائق، مثلما يمقت مصاصو الدماء ضوء الشمس، وتُمثل مناقشة صيغة معينة في ملف إكسيل عذابًا مضنيًا له، فلا تفعل ذلك به. اجمع بينه وبين شخص آخر يتابع التفاصيل، لكن لا تنتظر من صاحب الشخصية الصفراء أن يكون مسيطرًا على ما بين يديه بنسبة 100%، فهذا لن يتحقق.

فرد من فريقك ذو شخصية خضراء... (درجة الملاءمة: جيدة)

... يعجبه إيقاعك الهادئ والمتأني، ويعجبه عدم تعرضه للضغط الدائم الذي غالبًا ما يفرضه عليه الرئيس ذو الشخصية الحمراء أو الصفراء. لا يتأفف من طول بالك، فهذا يعطيه الفرصة للتفكير مليًّا. ويعرف أنك تعطيه كل الوقت اللازم - بل أكثر - لتأدية إحدى المهام.

كما تبهره معرفتك المهنية، وغالبًا ما يتمنى لو كان لديه مثل معرفتك في هذا المجال. وغالبًا ما يعاني صاحب الشخصية الخضراء جراء افتقاره إلى الثقة بالنفس، لكنه يشعر بالاطمئنان لعمله مع رئيس مهني مثلك.

أعتقد أن الرئيس ذا الشخصية الزرقاء يجتذب أفراد الفريق ذوي الشخصية الخضراء بسبب هدوئه وطبيعته التي يسهل التنبؤ بها، وعلى الرغم من كراهية ذوي الشخصية الخضراء لكل الأمور الروتينية، فإنهم يجيدون تكرار الأمر نفسه مرة بعد أخرى. وإذا كانوا يعرفون ما يفترض منهم فعله، فسوف يؤدونه تلقائيًّا. إن هناك الكثير من النقاط الإيجابية المشتركة بينكم.

من ناحية أخرى...

... تتمثل الخطورة في أنك قد تنسى التواصل معه، حيث يحتاج صاحب الشخصية الخضراء إلى أن يتحدث عن انفعالاته، ويريد أن يعرف رأيك أو شعورك حيال أمر ما. أعلم أن هذا الأمر مبتذل بعض الشيء، لكن تلك هي شخصيته.

قد يفكر صاحب الشخصية الخضراء في أنك متبلد الإحساس. وأنك لا تحب الآخرين، وأنك شخص شديد النقد. ترى كل الهفوات، وتميل تلقائيًّا إلى الإشارة إليها. أَعْلَم أنك بمثابة خبير جودة من الطراز الأول، لكن الشخصية الخضراء حساسة تجاه النقد، خاصة إذا وجهته لها أمام الآخرين. إذا وجهت كلامك إلى «بيرليت» في اجتماع، وقلت إنها كانت

شـديدة الإهمال في تعاملها مع العميل س، فإنها سوف تنظر إلى أوراقها ولن تجيبك. وهذا لا يعني قبولها هذا النقد، بل يعني أنها لن تتحدث على الملأ بشيء قد يتسبب في إحراجها.

هل سنخفض معاييرنا أيضًا؟ أليست الجودة مهمة؟

حسنًا، إن الشيطان يكمن في التفاصيل، لكننا نتحدث عن أشخاص، وليس روبوتات آلية. وعليك أن تدرك أن لديهم مشاعر، وأنهم يتأثرون بأشياء قد لا تتأثر أنت بها.

غالبًا ما يتحير صاحب الشخصية الخضراء في فريقك إذا لم يعرف موقفك. وإذا كنت نادرًا ما تُظهر أية مشاعر، فسوف يتنامى داخله شعور بالارتياب. وهناك وسيلة لكي تتيح له أن يثق بك ويطمئن إليك، وذلك عبر تحدُّثك معه على المستوى الشخصي وليس المهني وحسب. ولا أعني أن تعرض عليه صور حفلات ذكرى ميلاد أطفالك، لكن من المناسب أن تتحدث قليلًا عما تفعله في وقت فراغك. وكما هي الحال مع صاحب الشخصية الصفراء في فريقك، اطرح على صاحب الشخصية الخضراء أسئلة شخصية لكي تُظهر اهتمامك به.

إن سرعتك بالفعل تناسب صاحب الشخصية الخضراء؛ فكلاكما يأخذ الأمور بروية، وتذكَّر أنه قد يجد صعوبة في أن يعطيك جوابًا حتى إذا كنت مستعدًّا لسماعه، ولا يكفي دائمًا أن تتوافر كل الحقائق على مكتبك، فربما لم يفكر بعد بالصورة الكافية، ومن ثم أمهله الوقت اللازم.

استمر في تقديمك المعلومات العامة الملموسة، صحيح أنه من غير المرجح أن يقرأ صاحب الشخصية الخضراء كل صفحة من صفحاتها، لكنه سيحب أن تتوافر لديه كل البيانات. وهذا يفيد فيما يتعلق بالأمان والاستقرار.

لا يحب صاحب هذه الشخصية أن يشعر بأنه تحت السيطرة، فأعطه بعض المساحة والوقت لكي يستوعب المهام، لتتجنب المقاومة السلبية المفرطة. وتذكَّر أنه بطبيعته شديد الإخلاص والولاء إذا كانت الأجواء

مهيأة لشعوره على هذا النحو. وأعطه الضمانات والتأكيدات، ووضِّح له أن لديك خطة، وأن كل شيء سوف يسير على ما يرام.

ركز على الموثوقية والاستقرار، وحينها ستحصل على الجودة التي ترجوها في العمل.

فرد من فريقك ذو شخصية زرقاء... (درجة الملاءمة: مثالية)

... يرضى صاحب الشخصية الزرقاء تمامًا عن اهتمامك بالجودة. فإذا كانت هناك أية مهمة ولو بسيطة، يجب إتمامها على الوجه الأكمل. وإذا لم يكن هناك وقت لهذا، يمكنك أن تؤديها بنفسك. ويطمئن لمعرفته أنك لن تغش أبدًا أو تهمل التفاصيل المهمة (أو بالأحرى كل التفاصيل)، بل يعرف بالسليقة أن لديك المعايير المميزة ذاتها.

هل هذه *ملاءمة مثالية*؟

ربما. لا شك أن الرئيس ذا الشخصية الزرقاء سوف يرى نفسه في أفراد فريقه من ذوي الشخصيات الزرقاء. إنك توظف أفرادًا يماثلونك تمامًا. وبالاعتماد بدرجة ولو بسيطة على قواك الدافعة، سيفهم بعضكم بعضًا.

من ناحية أخرى...

... نظرًا لتماثل سلوككما في المجموعة، فهناك خطورة تتمثل في وقوعك في الشَّرك نفسه الذي قد يسقط فيه الرئيس ذو الشخصية الصفراء. عندما يتشابه شخصان بشدة معًا، يصبح الأمر أشبه بتوصيل قطبين موجبين معًا، صحيح أنهما قد يجتمعان معا باستخدام قدر من القوة، لكن بمجرد ترك الطرفين، سوف ينفصلان.

وهناك تحديات من نوع آخر؛ إذا كنتما متشابهين أكثر من اللازم، يظهر نوع آخر من الاحتكاك ما كان ليظهر لو لم تكونا بهذا القدر من التشابه. لقد حضرت بعض الاجتماعات لفرق الأقسام التقنية، حيث

يسود اللون الأزرق في كل أفراد المجموعة بمن فيهم رئيسها. وكانت تلك الاجتماعات التي حضرتها هي الأشد كآبة على الإطلاق؛ فكانت أشبه بمراسم جنازة! لا أحد يود أن يناقش أي شيء، ويعتقدون جميعًا أن لديهم أفضل معرفة، ولا يرون الاجتماع سوى مضيعة غير مبررة للوقت، ويريدون فقط أن يعودوا إلى مكاتبهم.

لقد قرأوا الكتب غير المناسبة، وتلك مشكلتهم.

لا يريد صاحب الشخصية الزرقاء في فريقك سوى الحقائق، لكن هل تعلم أن لديه مرجعًا تفوق صلاحيته صلاحية مرجعك؟ إذا كان لدى صاحب الشخصية الزرقاء في فريقك مرجع معين، ولديك أنت مرجع آخر، فقد تقع الكثير من الاحتكاكات المريعة بينكما، لأن «الحقائق» التي لديك لن تتطابق مع ما لديه، ولن يتراجع أي منكما ما لم يظهر دليل داحض. وحينها يجب - بالطبع - فحص هذا الدليل مرة واثنتين. وهناك خطورة تتمثل في توقف آلية العمل تمامًا حتى يتم تحديد الأمر على نحو مُرضٍ.

المهم هنا أن تحافظ على سيطرتك على ما يجري؛ حيث يحب صاحب الشخصية الزرقاء من أفراد الفريق أن يصنع كل منهم مساره الخاص في الموضوعات التي تبدو دون حل. ويمكنك أن ترى هذا في ذاتك؛ فقد تصادف أحيانًا أمرًا مذهلًا، وتبدأ التنقيب عنه، وفي مرحلة ما تدرك فجأة أن الشمس قد غربت بينما كنت تبحث أمرًا قد يكون ذا صلة أو غير ذي صلة بما كنت تبحث عنه في الأصل. احرص على التزام أفراد فريقك هؤلاء بالمسار السليم، فمن طبيعتهم أن ينقبوا عميقًا، لكن المجموعة لن تصل إلى أي شيء إذا كان الرئيس يسمح بمثل هذا.

عند ضبطك للأمور كن حذرًا، وامضِ مع أفراد فريقك من ذوي الشخصيات الزرقاء عبر كل مزايا المسار س وعيوبه، وقدِّم لهم الدليل

بصورة منطقية. واسمح ببعض المناقشات، لكن لا تدعها تخرج من بين يديك، ولا تقبل المزيد من التأجيلات التي يريدونها لكي يواصلوا البحث.

لقد حان وقت التصرف، فتأكد من أنك ستفعل.

انتبه إلى ما يلي: سيكون كل ما تقوله وكل ما تفعله ملحوظًا؛ فانتبه واحرص على اتباعك دائمًا - ودون استثناءات - ما تفرضه من التزامات. وإذا تعهدت بشيء معين، فسوف يضع ذوو الشخصية الزرقاء ملحوظة بتعهدك هذا. وقد لا يواجهونك إذا لم تطرح عليهم سؤالًا مباشرًا، لكنهم يتابعون ما تفعله أو لم تفعله.

ولا تنسَ أنهم ينزعجون من كونك محقًّا دائمًا، ففي بعض الأحيان تكون مخطئًا، وهذا يثير انزعاج أصحاب الشخصية الزرقاء في فريقك. وكالعادة قد لا تعرف بهذا الانزعاج، لأن وجوههم الرخامية، لا تكشف أي شيء. وإذا لم تتح لهم المجال قط، فسوف يتوقفون في نهاية المطاف عن الاستماع إليك.

الملخص

كما ترى، لا يتعلق الأمر بك فقط، بل عليك أن تعرف *أيضًا*: كيف تعمل أنت، *وكذلك* متابعة عمل أفراد فريقك. وعندما تتسنى لك معرفتهم على نحو أفضل، سوف تتحاور وتتواصل يوميًّا معهم بشكل أفضل، لكن هذا لن يكون بلا مقابل، بل سوف يتعين عليك أن تعمل لتحقيق ذلك.

هيا افعل ما أقوله لك، وتأكد أن الأمر يستحق الجهد.

{26}

الطريقة المثلى لتجميع فريق

باعتبارك رئيسًا وقائدًا، عليك أيضًا أن تبحث فيما هو أبعد من المؤهلات المعتادة. ولا بأس بالطبع إذا كان المتقدم حاصلاً على تعليم رسمي، فهذا يُظهر قدرته على التعلُّم. على الرغم من صعوبة توظيف أشخاص أكفاء وهذه هي الحال وقت كتابتي هذا الفصل [باللغة السويدية عام 2018]، لكنني أؤكد أنك سوف تتجنب الكثير من ألوان الصداع إذا فكرت أيضًا في الكيفية التي سيعمل بها الموظف أو الموظفة الجديدة في المجموعة.

ومن المثير للجدل بالطبع ادعاء أن هناك مستوى تعليميًّا معينًا يكون هو العنصر الأوحد المحدِّد لقبول المتقدِّم أو رفضه، لكن الحقيقة أنه مع وجود أشخاص غير مناسبين في الفريق، لن تحقق أي شيء على الإطلاق - بغض النظر عما حصلوا عليه من شهادات أو درجات. وإذا تمزقت مجموعة العمل نتيجة الخلافات، فلن يهم وقتها مدى مهارة الأفراد من عدمها. وإذا كان التعاون ضروريًّا في مجموعة عملك، فعليك أن تفكر في كيف قد يعمل الأفراد المختلفون معًا. وبماذا قد يعود عليك وجود أفراد من الخبراء في مجالهم إذا كانوا يرفض بعضهم التحدث مع بعض؟

وإذا طلبت من بعض أفراد مجموعتك أن يشكلوا فرقًا مصغرة لأداء مهمة معينة - أي الأفراد سوف تضعهم معًا؟ هناك خطورة واضحة

بأنهم سوف يشكلون فرقًا وفقًا لتوافقهم معًا، وليس وفقًا لما هو الأصلح للمجموعة.

لكن باعتبارك الرئيس، لا يمكنك أن تكتفي بالجلوس تاركًا هذا يحدث، بل عليك أن تبقى منتبهًا.

هل يجب أن يتشابه الأفراد أم يختلفوا؟

من الناحية النظرية، أفضل الفرق هي التي تتكوَّن من أكبر مساحة من الألوان والقوى الدافعة. وتحصل حينها على أفضل خليط من الأفكار والقدرات والأساليب المختلفة. وسوف تكون المجموعة مفعمة بالحيوية.

وعلى نحو مبسط يمكنك القول إن الفرد ذا الشخصية الصفراء سيتوصل إلى الفكرة، ويقول الأحمر *لنبدأ العمل عليها*، ويقوم الأخضر بالأداء الفعلي للعمل، ويجري الأزرق التقييم النهائي ليرى ما إذا كان الناتج قد تحقق على النحو المأمول أم لا.

صحيح إن هذا تبسيط مفرط للغاية، وفي الحياة الواقعية لا يجري الأمر بهذه البساطة. لنفترض أن لديك توازنًا مثاليًّا في مجموعتك. ولديك تقريبًا القدر نفسه من مختلف ألوان شخصيات أفراد فريقك. رائع! والآن فكِّر في المسئولية الملقاة على عاتقك. باعتبارك قائد المجموعة، عليك أن تتعامل مع الألوان الأربعة جميعًا، وكل القوى الدافعة الست، ناهيك عن الرحلة عبر مراحل التطور الأربع. وسنتناول المزيد في هذا الشأن عما قريب.

فيما يتعلق بالقوى الدافعة، الأبسط بالتأكيد هو ما إذا كان الجميع موجودين للسبب نفسه؛ حيث تذهب إلى عملك لكي تحقق الشيء نفسه، ويصبح من السهل أن تفهم دوافع زملائك في العمل. هذا ما لم تكونوا جميعًا من أصحاب القوى الدافعة الفردية بالطبع، حينها سوف يريد كل منكم أن يتخذ القرارات بنفسه، ويمكنك أن تخمن كيف قد ينتهي الأمر.

لا يمكن بأية حال من الأحوال أن يمسك الجميع بدفة القيادة في الوقت نفسه.

الأمر معقد.

إذا كنا نتحدث فقط عن الألوان، تظل نصيحتي لك هي أن تحاول تجميع الألوان في مجموعتك، وسوف يجري العمل بصورة أفضل إذا نشرت تلك المعرفة التي تعلَّمتها من هذا الكتاب؛ لأنهم إذا تفهَّم بعضهم بعضًا، فتنتقل فرص حدوث النزاعات.

وهناك نقاط طبيعية للتلاقي بين ألوان معينة، مثلما هناك تحديات طبيعية بين ألوان أخرى، وقد يصعب حقًّا أن يتعامل بعضهم مع بعض.

دعنا نلقِ نظرة فاحصة عما يمكن أن تبدو عليه الحال.

مطارق الهدم الحمراء

قد يبدو فريق العمل المكوَّن من شخصيات حمراء بعيدًا كل البعد عن الحلم الجميل، وهذا على أية حال فيما يتعلق بالعمل الجماعي واتفاق الآراء. وسيكون هناك الكثير من الصياح والأوامر، ومن غير المؤكد أن يشعر أي منهم بالرغبة في الاستماع للآخر، بل غالبًا ما ينتهي الأمر بالتصارع فيما بينهم، وسوف يتعين على كل الأفراد من خارج المجموعة أن يخفضوا رؤسهم ليتفادوا ما يتراشقه أفراد الفريق.

من الناحية الأخرى، سيتفهم هؤلاء الأفراد بعضهم بعضًا جيدًا؛ حيث يتفقون جميعًا على حتمية إيجاز كلامهم والانطلاق بأقصى سرعة. إذ لا توجد لديهم حاجة لتناول فنجان من القهوة، أو للقليل من الراحة، ولا يهتمون بما يفعله الآخرون في عطلة نهاية الأسبوع، فهنا العمل هو المهم.

لا يهتم أي منهم بما إذا كان هناك صراع داخل المجموعة؛ لأن الصراع في نظرهم لا يمثل سوى طريقة أخرى للتواصل. وإن حقيقة أن صاحب الشخصية الحمراء قد يتصارع مع زميله المسكين، ومع هذا

يظلان صديقين لا تمثل أية غرابة، بل هي حقيقة واقعية على أية حال. ولا يؤدي هذا أبدًا إلى التأثير على بقية العلاقات.

كن واثقًا بأن اقتصار فريقك على أفراد من الشخصيات الحمراء لن يكون أسهل الحلول. هذا ما لم تكن راغبًا بالطبع في إنجاز تلك المجموعة العمل قبل أية مجموعة أخرى. حينها سوف يمضون بأقصى سرعة لهم، بسبب عزمهم على الفوز.

الشخصيات الصفراء المستمتعة بالحياة

فريق مكون بالكامل من الشخصيات الصفراء - ماذا تقول عنه؟ هل يمكن أن يوجد فريق آخر أكثر تسلية؟ ضع خمسة أشخاص يسود اللون الأصفر في شخصياتهم في حجرة وأغلق بابها، ثم عُد ثانية بعد ساعتين، واسألهم عن توافقهم معًا. بماذا يجيبونك؟

الأمر عظيم جدًّا! نشعر بالإلهام ونحظى بوقت رائع!

سوف يتفهم بعضهم بعضًا في شتى النواحي، كن واثقًا بهذا. يدرك كل من في الحجرة قيمة بناء العلاقات وتهيئة الأجواء اللطيفة والمريحة، لكن إذا سألتهم عمن يكتب الملاحظات ومن المسئول عن التسجيل، لن تلقى جوابًا. من *يكتب الملاحظات؟ لا لا نحن لا نعمل بهذه الطريقة.*

لعل أصحاب الشخصية الصفراء وحدهم لا يمثلون أيضًا الحل الأمثل، فهم قد يقدمون بالطبع أفكارًا إبداعية تبهر الجميع، لكنهم لن يتمكنوا حتى من إيجاد أوراقهم. وانسَ تمامًا أن يفكروا في إجراء تقييم للمخاطر، حيث نتحدث هنا عن مبدعين حالمين يعيشون في عالم آخر، لا يشغلهم أي شيء. فمن إذن سوف يقدِم على تنفيذ كل تلك الخطط؟ سيبقى هذا لغزًا!

في ظل وجود شخصيات صفراء فقط في الفريق، قد يحقق هذا الفريق رقمًا قياسيًّا عالميًّا لأفضل بيئة عمل، أضف إلى هذا الكثير من

الكلام والقليل جدًّا من الأفعال؛ حيث يجيدون بدء الأمور، لكنهم يواجهون مشقة بالغة في إتمامها؛ ولهذا تظهر الحاجة لشخصيات أخرى.

الأصدقاء الودودون ذوو الشخصية الخضراء

لقد قلت دائمًا إن أصحاب الشخصية الخضراء متعاونون بالسليقة. وهذا هو المنطلق الذي يبدأون منه عملهم دائمًا. إذن الفريق الأفضل يتكوَّن من ذوي الشخصيات الخضراء فقط، أليس كذلك؟ إنهم يتعاونون ويهتمون بإجماع الآراء، ولا يريدون سوى أن يتفق الجميع ويفكروا بالطريقة نفسها. ولعل هذا أيضًا حلم قد يراودك، لكنه بعيد كل البعد عن الواقع.

لكن فكِّر مجددًا.

إذا اتفق الجميع على كل شيء طوال الوقت - فماذا قد يحل بحيوية المجموعة وطاقتها؟ ومن قد يبدأ الأمر كله؟ لن يفكر هؤلاء الأفراد الودودون إلا في أمر واحد فقط: من *أنا حتى أقول للآخرين ما يتعين عليهم فعله؟ أرجو أن يتولى ذلك شخص آخر حتى لا أضطر إليه*. وإذا كان الكل يفكر بالطريقة نفسها... حسنًا، لا بد أنك تدرك ما سيحدث - لن يحدث أي شيء.

وتظل المخاطرة أيضًا تتمثل أنه في ظل الاختلافات المحتملة في الآراء، قد لا تبدأ المجموعة عملها أبدًا. وقد تندهش وتتساءل عما يجري بالفعل. ومع ذلك الأفراد ذوو الشخصية الخضراء سوف يفهم بعضهم بعضًا جيدًا، ويستمتع بعضهم بصحبة بعضهم، لكنهم لن يقدموا أية مطالب، وسيمضي هذا الفريق كما لو كان مبحرًا في قارب على صفحة المياه الهادئة بكل سلاسة حتى يصل إلى الشلال.

المدققون في التفاصيل من ذوي الشخصية الزرقاء

حسنًا، تبقى لدينا المجموعة المكونة من الشخصيات الزرقاء. هنا يسود صمت مطبق. ويجري في تلك المجموعة فرز لكل شيء وتوثيقه بصورة ممتازة، ولن يُترك شيئًا للمصادفة، ولن يحدث تساهل مع الأخطاء، وتكاد المثالية تبدو واضحة في أبهى صورها.

لعل هذه المجموعة هي المثلى - يمكنك توقع نتيجة مثالية في كل مرة.

باستثناء تفصيلة واحدة: إن أفرادها لا ينتهون أبدًا من أي شيء؛ حيث لا تتوقف هذه المجموعة أبدًا عن التخطيط، ودائمًا ما تكون هناك تفاصيل إضافية لكي يفكر أفرادها فيها، ومخاطر أخرى لكي يقيِّموها، ومن ثم مستند آخر يقومون به قبل البدء في العمل.

مع فهم أصحاب الشخصية الزرقاء لحاجة زملائهم لادعاء المعرفة، ومع حبهم جميعًا للتفاصيل أكثر من أي شيء آخر، ومع حقيقة أن أيًّا منهم لن يشارك أي شخص آخر في الكلام الفارغ عن المشاعر، لكن الأمر لن يجدي نفعًا، لأن هذه المجموعة لن تتزحزح عن نقطة بدء الماراثون.

خطأ: بل إنهم حتى لن يستعدُّوا لبدء الركض بارتداء أحذيتهم.

حسنًا، فهمت. التنوع إذن أمر جيد

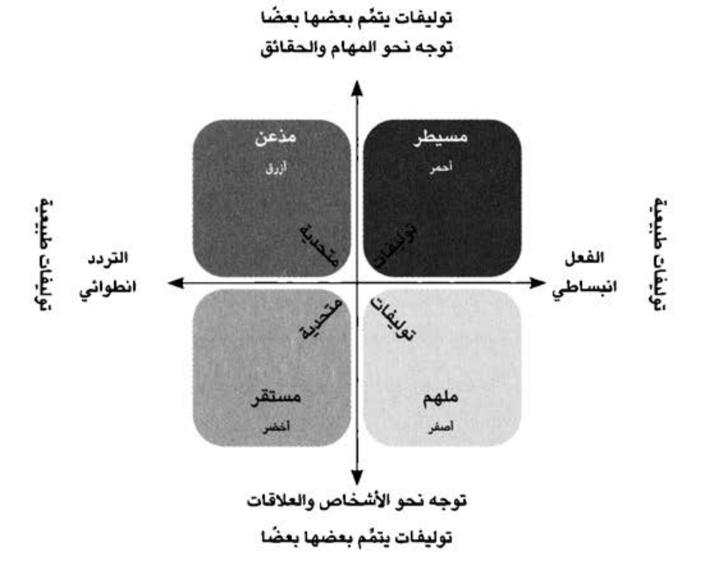
إنه جيد *حقًّا*. يكسب الفريق الكثير جدًّا من الأبعاد والطرق عما كان ليكسبه بغير ذلك. ولهذا أوصيك حقًّا بأن تفكر في كيف يجب أن يكون هذا الخليط من الألوان في مجموعتك. إن أكبر خطأ قد ترتكبه هو أن تعتمد على حدسك. صحيح أن هناك الكثير من طرق التوظيف المعقدة،

والتـي لا تتسـم كلهـا بالفاعليـة، لكـن عليـك أن تنتبـه عندما تفكـر فيمن تختاره في فريقك.

مـن أكثـر الأخطاء التي يرتكبها الرئيـس قليـل الخبرة شـيوعًا هو أن يوظـف مـن يرتاح إليهم. فما نوعية الأشـخاص التي ترتـاح إليها تلقائيًّا؟ بالضبط - ترتاح إلى من يشبهونك، فقد تظن الرئيسـة: لا بد أنها موظفة ذات كفاءة - إنها تشبهني تمامًا! وتظهر الخطورة بتحوُّل مجموعة العمل كلها تدريجيًّا إلى لون واحد.

بعد قولي ما سـبق، أريد أن أعرض كيف تعمل الألوان المختلفة جيدًا معًا بدرجات متفاوتة.

توضِّح الصورة التالية الأمر ببساطة:



من واقع تجربتي من الأسهل أن يتواصل الأفراد بعضهم مع بعض على المحور الرأسي أكثر من الأفقي؛ حيث يبدو أن الناس يشعرون براحة أكبر عند تماثل السلوك الانبساطي أو الانطوائي على التوالي، بالمقارنة بتماثل السلوك المتوجه نحو المهام أو الأشخاص، لكن عند السؤال عن السبب قد يصبح هذا موضوعًا للمناقشة. ولعل السبب يرتبط بالطاقة؛ حيث يفضِّل الأخضر والأزرق الإيقاع الهادئ الذي يمد حياتهما اليومية بالطاقة، بينما يفضِّل الأصفر والأحمر المزيد من النشاط.

وكما عرفت بالفعل، هناك بعض التوليفات الإشكالية، وهي التوليفات القطرية، مثل الأزرق مع الأصفر والأحمر مع الأخضر. حتى الآن ليست هناك غرابة في ذلك.

نصيحتي الأساسية هنا: إذا كنت تريد توازنًا جيدًا ونشاطًا عاليًا في مجموعتك - فاحرص إذن على تجميعك كل الألوان في أفراد فريقك، وهذا دون أن تتراجع عن معاييرك فيما يتعلق بالتعليم والخبرة. إن المسألة مسألة توازن.

لكن عندها، انتبه إلى أنه إذا أصبحت المجموعة أكثر تنوعًا واكتمالًا، فسوف تزيد متطلبات عملك ووظيفتك باعتبارك قائد المجموعة. كما سيتعين عليك أن تشحذ قدراتك للتعامل مع مختلف الألوان.

{27}

مساعدة أفراد فريقك ليصبحوا مشاركين فاعلين

حسنًا، لنفترض أنك من الآن فصاعدًا قد غيرت أسلوب تواصلك مع أفراد فريقك المتنوعين وفقًا لكل واحد منهم. لا أنكر أن تحدثك مع الأفراد ذوي الشخصيات مختلفة الألوان في الوقت نفسه يمثل بالطبع تحديًا كبيرًا. ومع ذلك هناك طرق أفضل مما كنت تفعله دائمًا.

دعنا نلقِ نظرة على ما قد يصادفك من عقبات أخرى، في بعض الأحيان لا يكون الأمر الواضح تمام الوضوح في تفكيرك واضحًا بالصورة ذاتها أمام الآخرين.

ولعلك تفكر الآن: نعم، لكننا قد وضعنا بالفعل القيم الأساسية المهمة داخل المؤسسة! وناقشنا توجيهاتنا، وقيمنا، وبيان المهمة الخاص بنا، ومهامنا... إلخ.

لقد اتفقنا على هذا - بموافقة الجميع - اتفقنا على أن أهم الأمور هي الصدق والتعاون والاحترام والمسئولية، بل اتفقنا كذلك على ما تعنيه تلك الكلمات، وسبق أن أوضح المستشار الذي ساعدنا في هذا الشأن أن الكلمات لن يكون لها معنى ما لم نظهرها في

سلوكنا. وهذا ما فعلناه! وعلَّقنا تلك الشعارات حتى على جدران المكاتب. ويمكن لأي شخص قراءتها في كل يوم.

أتفهَّم رد فعلك، لكن لماذا لا يفعل أفراد فريقك ما تعهدوا به وما اتفقوا عليه؟ ولماذا لم يجدِ نفعًا؟ ولماذا، على سبيل المثال، لم يتحمَّلوا المسئولية كاملة - فقد تحدثت عن مدى أهمية ذلك وكيف يتعين عليك فعله، بل إنك وضعت خططًا عما يتعين عليك فعله إذا رأيت سلوكيات لا تتفق مع تلك الأهداف.

باختصار: ما المشكلة هنا؟

هناك *بالفعل* مقرات عمل ينجح فيها ما سبق؛ حيث يعرف كل العاملين ما يتعين عليهم فعله، ويتحمل أغلبيتهم المسئولية كاملة، ويجري التعاون بسلاسة من الصباح حتى المساء. ونادرًا ما تحدث نزاعات، وما قد يقع منها فإنه يؤدي إلى تعلم دروس جديدة مفيدة. يشعر الجميع بأنهم مشاركون فاعلون، ولا يتدخل الرؤساء في التفاصيل، ولا يتركون الموظفين الجدد بمفردهم تمامًا. فالأرباح جيدة، والموظفون يحبون أعمالهم جدًّا، والعملاء راضون. وكل شيء يجزي بشكل جميل.

مثل هذه المؤسسات موجودة فعليًّا على أرض الواقع، لقد رأيتها بنفسي، لكن الصراحة - إنها نادرة.

إن ترتيب كل شيء في موضعه يتطلب كمًّا هائلاً من العمل، أكثر مما تتخيل. وغالبًا ما يتطلب عشرة أضعاف العمل فتظن القيادة أنه مطلوب. وتتمثل إحدى المشكلات في استعانتهم أكثر من اللازم بالمستشارين. لا تسئ فهم مقصدي، لا بأس في الاستعانة بالمستشارين لتحريك الأعمال، لكن ليس بإمكانهم سوى الإشارة إلى الاتجاه السليم - ولا يؤدون هم الأعمال الفعلية، أو ينظمون كل شيء للعمل، بل يجب على المؤسسة نفسها أن تنفذ تلك الأعمال الجديدة.

هناك أيضًا مستشارون لا يعرفون ما يفعلونه، ويتمثل خطؤهم الأكثر شيوعًا في إقناعهم صانعي القرار بأن الأفكار الجديدة في القيادة سوف يسهل تنفيذها.

لن يسهل تنفيذها.

بل ستكون صعبة.

وفي بعض الأحيان تكون أشبه بمهمة مستحيلة.

من الصعب إجراء تغيير حقيقي، فلدى كل موظف تاريخ من الإرث، وعندما يأتي موظف جديد، فإنه يأتي بخبراته وفهمه. وإذا كنت موظفًا بالشركة لفترة طويلة، فربما تكون جزءًا من المشكلة. لقد صارت الأمور بالصورة التي هي عليها، لأن الحال كانت دائمًا على هذا المنوال.

لا يهدف هذا الكتاب إلى تعليمك كيف تنشئ إطار عمل أخلاقيًّا جديدًا، أو كيف تبدأ روتينًا جديدًا في عملك ونشاطك، بل أرجو أن يقدم لك آراءً وأفكارًا عن كيف تتواصل مع فريق عملك بفاعلية. ولهذا سأسلك سبلًا مختصرة. لعلك تفكر: *يا له من أحمق - إنه لا يفهم أي شيء. ماذا يعرف هو عن المشكلات التي تواجهني كل يوم؟*

أعلمها جيدًا، لكنني ببساطة أختار أن أنتقل مباشرة إلى التواصل.

يجب عليك أنت - ورؤسائك - أن تقدموا نماذج يحتذى بها، وتكونوا تجسيدًا لكل ما اتفقتم عليه. إن القيادة في جوهرها تشبه دور الوالدين: لا ينفذ أطفالك ما تقوله، بل يفعلون ما تفعله. وأحيانًا تكون أوجه الشبه بين فريقك وأطفالك صادمة.

لنفترض أن لديك بعض الأفكار الجديدة التي تريد تنفيذها. ربما تستعين ببعض المستشارين، وتضعون معًا خطة تؤمن أنت ورؤساؤك المباشرون بجدواها، لكن ماذا سيحدث؟ وكيف؟

لماذا لا يكون للكلمات الرنانة في سياستك الأخلاقية أثرها

علينا أن نتحدث عن كيف تحث فريق عملك على المشاركة بنشاط فيما يجري. يريد الأفراد أن يشاركوا، وأنت تعلم هذا الآن، حيث يريد الأغلبية أن يشعروا بأنهم جزء من الكل. وقد يستغرق ترسيخ الالتزام لديهم وقتًا، لكنني أؤكد أنه بمجرد تمكنك من إثارة اهتمام الجميع بتطوير المجموعة، لن تريد أبدًا أن تعود الأمور إلى ما كانت عليه.

أنت لا تحب أن يعطي لك رئيسك أوامر دون وجود سياق لها؛ حيث تحتاج بشكل ما إلى أن تفهم ما يُنتظر منك تقديمه.

إذن كيف يمكنك أنت أن تفعل ذلك؟ يبدو أن الكل ينصت لكن بصور مختلفة، ويهتم أيضًا بأشياء مختلفة. إذن إذا كانت كل مقرات العمل تتكوّن من خليط من الشخصيات الحمراء والصفراء والخضراء والزرقاء - فهل محكوم عليها بالفشل من بدايتها؟ أشعر في بعض الأحيان بأن بعض الرؤساء يتصرفون كما لو كانوا يتبعون حمية غذائية فاشلة. فلن تنفع الحمية الغذائية وقد يعودون إلى التهام الفول السوداني والعصائر المحلاة. ويستسلمون ويعودون كما كانوا، ويأملون أن يتكيف الآخرون معهم.

ولعلها أسوأ طريقة على الإطلاق.

لكن هناك وسيلة للخلاص.

لماذا لا ينفع تدفق البيانات أبدًا؟

لقد تحوَّل هذا إلى ما يشبه النكتة السخيفة.

لا نحصل هنا على أية معلومات. يتشابه هذا مع الكلام المبتذل عن المراهقين المشاغبين الذين يحدثون مشكلات في المدينة، لأنهم لا يجدون مكانًا لهم. ولم يعد يمكنني حتى الابتسام لمثل هذا العذر الواهي.

اليوم بالطبع ينطبق العكس تمامًا؛ حيث نجد أنفسنا فيما يشبه أرض الأحلام لمحبي المعلومات؛ فقد بات من السهل جدًّا الوصول إليها، فمع وجود كل الأجهزة الرقمية يمكن لأي شخص إرسال أي شيء بمجرد ضغطه بعض الأزرار على لوحة المفاتيح، وفي أغلب المؤسسات تفيض شبكات الإنترانت الداخلية للشركة بالمعلومات القيمّة.

لكن من سيقرأ كل هذا؟ فالأفراد مشغولون بأعمالهم.

منذ سنوات قليلة، قمت بتدريب المدير الإداري لشركة كبيرة نسبيًّا، وكانت شخصيته تجمع ما بين الأزرق والأحمر، وكان يحرص على إتمام كل شيء كما ينبغي، لكن المشكلة أنه بدلًا من أن يرى الكيفية التي يعمل الأفراد وفقًا لها، كان ببساطة يمتلك قائمة تدقيق بالأعمال، ويضع علامة أمام الأعمال المنجزة، ولم يفكر حتى في كيف يتلقى الموظفون هذه التكليفات.

وكان حائرًا فيما يتعلق بسبب عدم تقبل الموظفين للرؤية الجديدة في الشركة. ولم يبدُ أنه كان هناك من يفهمها، وهذا ما وجده أمرًا شديد الغرابة. لقد استفاد من بعض المستشارين الإداريين الأعلى أجرًا ممن أوضحوا له كيفية تطوير تلك الرؤية. والآن لا يوجد أي شخص يفهمها أو يعمل على تحويلها إلى واقع. وعندما تحدث عنها في الاجتماعات، لم يلقَ من الحضور سوى نظرات خاوية.

قال لي: «لا أفهم، لقد أوضحت الرؤية في الاجتماع، بل إنني أرسلت رسالة بريد إلكتروني تحوي ملخصًا عنها للجميع».

وعرض عليَّ هذه الرسالة، وبدت منسقة وحسنة الصياغة، وما كنت لأكتبها على نحو أفضل من ذلك.

في محاولة مني سألته: «أممم، كم عدد من فتح رسالة البريد الإلكتروني؟».

أجابني: «كيف لي أن أعرف؟». لم يتمكن من فهم مقصدي.

قلت له: «حسنًا، كم عدد من قرأ الرسالة إذن؟ قرأها *بأكملها*؟».

هز رأسه بالنفي وأجاب: «من المستحيل أن أعرف».

قلت: «حسنًا، من بين من قرأوا الرسالة *بأكملها* - وهي طويلة - كم عدد من فهم محتواها؟».

أجاب وقد قطَّب حاجبيه: «لا أعلم هذا أيضًا».

قلت له: «ومن بين من قرأوا الرسالة وفهموا محتواها - كم عدد من *صدَّقوا* ما قرأوه؟».

أجابني: « ليست لديَّ فكرة».

قلت: «من بين هذه المجموعة المتقلصة ممن صدَّقوا ما قرأوه - كم منهم ترى أنه يتذكر ما قرأه؟».

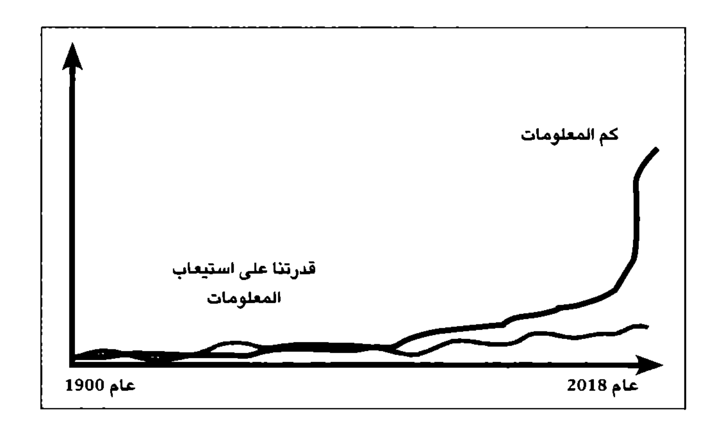
وهنا بدأت لغة جسد المدير تومئ بحيرته وارتباكه، ومن أنا حتى ألومه؟

لخصت كلامنا قائلًا: «حسنًا، هناك الكثير مما قلت إنك 'لا تعرفه' عن عدد من النقاط الضرورية بخصوص هذه الرؤية التي يفترض أنها مهمة لبقاء الشركة. لا تسئ فهم كلامي، فأنا أعتقد أنها رؤية ممتازة بالفعل، لكن إذا كنت ستتخلص من كل من لم يفتح رسالة البريد الإلكتروني، وكل من لم يتمكن من قراءتها، وكل من لم يفهم محتواها، وكل من لم يصدِّقها، بل يمكننا أن نتخلص أيضًا من كل من نسي محتوى الرسالة. هكذا لم يبقَ أحد - فهل أنت متفاجئ حقًّا أنه لا يوجد من يطبق رؤيتك؟».

«أمممم»، كانت تلك هي إجابة المدير الإداري.

في بعض الأحيان لا تحتاج إلى معاقبة الأفراد أكثر مما ينبغي.

لا يرسل أغلب الرؤساء معلومات لكي يصيبوا أفراد فريقهم بالحيرة عن عمد، لكن هذا غالبًا ما ينجحون في فعله!



متلازمة الضغوط للهواتف الذكية

في أيامنا هذه نجد الكثير جدًّا من المعلومات المطلوب استيعابها، حتى إن أدمغتنا المسكينة تكاد تنفجر. يبدو في بعض الأحيان كما لو كنا قد فقدنا السيطرة تمامًا، فهناك عدد ضخم جدًّا من القنوات والأجهزة الرقمية والمعلومات والآراء المثيرة للاهتمام. بل نحن ننام بينما نمسك بالهواتف الخلوية في أيدينا. إنني في انتظار أن يأتي شخص ليصوغ عبارة: *متلازمة إجهاد الهواتف الذكية* - كمصطلح جديد. ولعله موجود بالفعل.

إنك بالطبع لا تعاني تلك المشكلة، لكن هناك الكثير منا يجد صعوبة في إبعاد عينيه عن شاشة هاتفه الخلوي. ويحوي الهاتف العالم أجمع، ووفقًا لدراسة حديثة قرأتها مؤخرًا (على الإنترنت، فأين عساي أكون قد قرأتها إلا من خلاله؟)، نحن ننظر إلى هواتفنا الذكية كل ثلاث دقائق في المتوسط! في المتوسط!

نظرًا لوجود الكثيرين مثلي ممن يبعدون كثيرًا عن هذا المتوسط، لا بد أن هناك عددًا كبيرًا ممن لا يكادون يتركون هواتفهم على الإطلاق،

يحملونه معهم أينما ساروا لأن أي شيء قد يحدث في أية لحظة. يبحث الناس - بذعر واضح - عن مكان لشحن الهاتف حتى لا ينغلق عالمهم. ربما قد يتوقف وجودهم كله إذا لم يكونوا متصلين بالشبكة العنكبوتية على مدى خمس عشرة دقيقة؟! لقد انفجرت تلك الحاجة في وجوهنا، ولا أعلم كيف ستنتهي.

هناك أسباب عديدة لسبب تحوُّل هذا إلى واقع نحياه. لنقُل ببساطة إنها مشكلة حقيقية، ولن تتمكن أبدًا من إبعاد فريق عملك عن وسائل الإلهاء التي تسببت فيها التكنولوجيا. ولا أطلب منك أن تستسلم، لكن ليس مقبولًا أن تتصفح موقع الفيسبوك أثناء أوقات عملك التي تتلقى أجرًا مقابلها، والأدهى أن تتصل هاتفيًّا بأحد أصدقائك القدامى من مكتبك وتضيع ساعة معه، ومن ثم لا تجد وقتًا لكي تنهي عملك، لكننا أمام تحدٍّ هنا، ونعلم ما هو، ولا جدوى من رفض رؤية هذا الواقع.

لمن تذهب المعلومات على أية حال؟

لكن إذا كنت ترغب، باعتبارك الرئيس، في أن يصل صوتك وسط صخب الإلهاءات التكنولوجية، فكيف تتولى ذلك؟ بادئ ذي بدء فكِّر فيمن يحتاج حقًّا إلى أن يعرف ما تريد قوله.

هناك خطآن شائعان كثيرًا ما أراهما في مجال عملي:

من ناحية، أرى رئيسًا يرسل معلومات إلى الجميع، ويضع الجميع في خانة النسخ فقط من باب الاحتياط. لماذا؟ فقط حتى يستطيع أحيانًا أن يقول: *لقد أرسلت لك نسخة بهذا*. لقد قام بواجبه، وفعل اللازم. والآن يتعين على فريق عمله استيعاب المعلومات. ومن ناحية أخرى، يمكنه تحميل ملفات على شبكة الإنترانت الداخلية من خلال مكتبه الرقمي الداخلي. ولا بد أن هذا أمر محمود، أليس كذلك؟ يمكنه تصنيف أنواع المعلومات إلى مجالات مختلفة من الاهتمامات. بحيث يسهل على أي

شخص يبحث عنها أن يجدها، ولا يعد الأمر أشبه بالبحث عن رسالة بريد إلكتروني واحدة وسط كومة ضخمة من الرسائل. أو التساؤل... كيف يجري الأمر؟

يجب على الرئيس أن يتذكر أن هناك الكثيرين ممن لا يجرون بحثًا *أبدًا* عبر شبكة الإنترانت الدخلية. والسبب بسيط وهو أن شبكة الإنترانت الداخلية - التي بدأت كأداة بسيطة تحوي عناوين قليلة مثل «المبيعات»، و«التسويق»، و«الإنتاج»، و«شئون الموظفين» - قد تطورت وأصبحت وحشًا رقميًّا هائلاً لا يملك أحد السيطرة الملائمة عليه. وقد تركت بعض المؤسسات شبكة الإنترانت الداخلية لديها تتحول إلى غابة متشابكة تحتوي على كم ضخم من المعلومات بحيث لم يعد أحد يعرف ماذا يوجد عليها.

واحزر ماذا! فريقك أيضًا ليست لديه أية فكرة عما يوجد عليها. ولن يشغل نفسه بالبحث فيها. كما تنطوي السلوكيات المختلفة على مستويات مختلفة من الصبر. ولا جدوى من التعجب من قلة مسئولية الأفراد لعدم استعانتهم بالإنترانت الداخلي وإجرائك مناقشة عقيمة في الغد. بل أنت في حاجة إلى خطة.

كيف تصل إلى كل واحد من الألوان، على التوالي؟

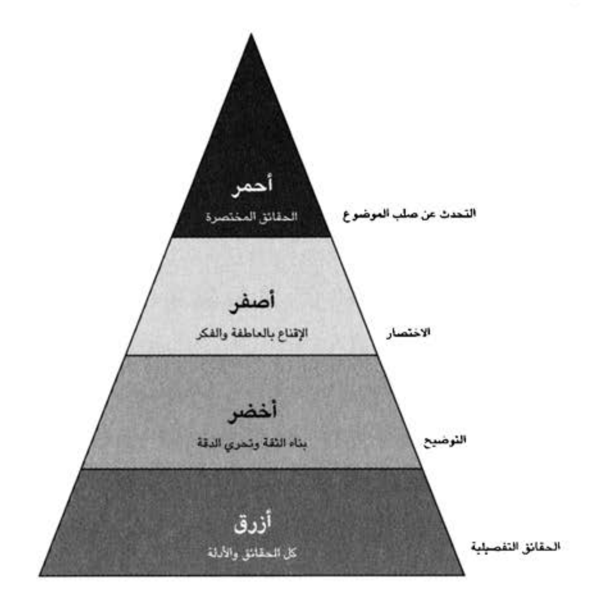
فكِّر فيما يتعلق بكيفية حصولك على المعلومة اللازمة لكل فرد. وفكِّر قبل كل هذا، في كيف تعبرٍّ عن نفسك. إن التصريحات البيروقراطية التي تذكرنا بالتصريحات أيام الاتحاد السوفيتي لن تجدي نفعًا. ومن المحتمل أن يعاني أفراد فريقك من ذوي الشخصيات الزرقاء عبر تلك الفوضى حتى يفهموا الرسالة، لكن ماذا عن بقية أفراد المجموعة؟ سوف يتركون رسالة البريد الإلكتروني تتعفن في صندوق الرسائل الواردة ويدَّعون أنهم لم يروها. هل تتذكر المدير الإداري الذي تحدثت عنه سابقًا في هذا الفصل؟

ما تحتاج له هو قدر من الخيال وبعض الوقت. ولا تنسَ: إذا كنت قد اتبعت نصيحتي السابقة عن كيفية تعاملك مع وقتك، فسوف يتوافر الوقت لديك. وهذا أمر تفعله وأنت في منصب القائد وليس الموظف المختص.

هرم المعلومات

تخيَّل أنك تكتب مقالًا في جريدة، وقد صغته بشمولية، وتضع ملفات تعريف مختلفة لتناول أجزاء المقال المختلفة بشتى الطرق. يمكننا أن نناقش لساعات كيف يتحمَّل كل واحد مسئولية أن يقرأ ويستوعب ما أرسلته أنت - باعتبارك رئيسهم.

نعم بالطبع، هذا صحيح تمامًا، لكن الآن واصل القراءة.



العناوين

يعتقد أصحاب الشخصية الحمراء في فريقك أن هناك كمًّا هائلًا من المعلومات إلى جانب عدم وضوحها. إذا لم يستوعبوا من فورهم ما تتناوله رسالة البريد الإلكتروني أو صفحة البيانات، فسوف يضعونها جانبًا. ولن يكون هذا بنية قراءتها لاحقًا - بل انسَ تمامًا من الآن فكرة قراءتهم لها! لقد وضعها هؤلاء الأشخاص جانبًا لأنهم لم يهتموا بقراءتها. وإذا لم يهتموا بقراءتها الآن، فلن يقرأوها لاحقًا. هذه هي الحال!

عليك أن تضع عناوين تشدهم حتى يواصلوا القراءة على الأقل. إن عنوانًا مثل *القرار فيما يتعلق بالقضية 12:54*، يكاد يكون مؤلمًا من شدة مللـه، وسوف ينتهي به المطاف في سلة المهملات قبل أن تنتقل إلى ما يليه مباشرة.

آسف، إن أصحاب الشخصية الحمراء بمنتهى الوضوح لن يقرأوا المزيد.

يجب أن يكون العنوان صادمًا؛ يجب أن يوحي بالأهمية، ويشد القارئ لكي يواصل القراءة.

جرِّب: *مشكلة تهوية المكتب قد تم حلها!*

الآن يمكنك أن توضح في النص كيف أن شركة التهوية تولت إصلاح مشكلة التهوية في الشركة.

أو: *ألا يريد أي أحد أن يأتي إلى احتفالات نهاية العام؟*

وحينها يكون الوقت مناسبًا لحث موظفيك على الرد من فورهم.

أو: *المزيد من الأموال للجميع!*

يمكنك الآن أن تحدثهم عن آخر الاتفاقات في النقابة التي تم الوصول إليها بعد مفاوضات ممتدة.

أو: *المدير الإداري يحصل على وظيفة جديدة!*

أؤكد لك أنه حتى أصحاب الشخصية الحمراء سوف يرغبون في أن يعرفوا بالضبط من المدير الإداري المقصود، ومن المدير الإداري الجديد.

المقدمة

يحب أصحاب الشخصية الصفراء في فريقك المعلومات غير الرسمية والسارة، لكن بطبيعة الحال لا تكون كل الأخبار ممتعة - فمثلًا قد يصعب وصف التسريح الوشيك لبعض العاملين من منظور إيجابي، لكن هذا لا يغيِّر من حقيقة أن انتباه هؤلاء الأشخاص هو أيضًا محدود، ولا يصبرون أمام البيانات الرسمية المملة والمطولة التي لا يعتقدون أنها متعلقة بهم.

لنفترض أنك نجحت في صياغة العنوان. وأثرت انتباه أصحاب الشخصية الحمراء، ولعلك أثرت أيضًا اهتمام الجميع. والآن تريد أن يستمر أصحاب الشخصية الحمراء والصفراء أكثر في قراءة ما كتبته بعد إعداد متأنٍّ.

إن المقدمة هي أفضل صديق لك، يجيد محررو الصحف صياغتها، حيث يبنون المقال الصحفي بدقة، في البداية عنوان يشد القارئ أو ربما يصدمه، ثم مقدمة يلخص فيها ما يتناوله المقال نفسه.

يريد أصحاب الشخصية الصفراء في فريقك أن *يتأثروا* بالمكتوب. يريدون أن يلمسهم النص ويقنعهم بمواصلة القراءة، ويريدون إلى حد ما التسلية، ويريدون تجربة شيء ما.

تلخص المقدمة الجيدة الصفحة بأكملها في أربعة أسطر موجزة لكنها بليغة. تفحَّص جريدة مسائية وسوف تعرف ما أعنيه. هناك مخاطرة دائمًا تتمثل في عدم مواصلة صاحب الشخصية الصفراء القراءة بعد انتهائه من المقدمة، حيث يعتقد أنه قد فهم بالفعل كل

شـيء. ولعـل هـذه هي الحـال بالفعـل، ففي بعض الأحيان يجـب ألا نهدر الحبر في كلام يمكن وصفه في أربعة أسطر فقط.

قـد لا تحتـاج إلى التواصل مع فريق الطوارئ فـي كل مرة يحدث فيها انسـداد فـي دورة مياه الرجال فـي الطابق الثاني، لكن تحتـاج إلى تجنب الطريقة البيروقراطية التعسـة، فهي لا تجدي نفعًا مع صاحب الشخصية الصفراء.

إذن هـل أحتـاج الآن لأن أكـون محـررًا أيضًـا؟ إن لـديَّ وظيفة بالفعل ويجب عليَّ تأديتها.

حسنًا، إن الأمر عائد إليك، إنك الرئيس. ووظيفتك هي أن تصل إلى فريق عملك.

المتن

إذا أثـرت انتبـاه صاحـب الشـخصية الحمـراء من خلال العنـوان، فإنني أؤكد لك أنك سوف تجذب انتباه كل الشخصيات الأخرى. وإذا استطعت أن تشـد عيني صاحب الشـخصية الصفراء للشاشـة أو الورقة من خلال المقدمـة البليغـة، فإننـي أضمن لـك أن صاحب الشـخصية الخضراء أو الزرقاء سيبقى منجذبًا أيضًا.

هنا تظهر صعوبة جديدة.

يريـد صاحـب الشـخصية الخضراء أن يقتنع بالأسـاس مـن البداية، تذكَّـر أنـه بطبيعتـه يكـره التغييـرات خاصة السـريعة. وإذا شـك في أنك تحاول أن تطلب منه اتباع روتين جديد، أو أي شيء لا يبدو مألوفًا، فسوف يرتاب ويقرأ وقد ضاقت عيناه، مرتقبًا ما لا يرجو وقوعه.

إن الكلمة المفتاحية هنا هي *الثقة*.

إذا كان صاحب الشخصية الخضراء يثق بك باعتبارك رئيسه، فسوف يكون أكثر استعدادًا لتقبل الرسالة أو المعلومة. وإذا كان يثق بك حقيقة، يصبح وصولك إليه غاية في السهولة.

لكن المشكلة أنك لا تستطيع بناء تلك الثقة على ورقة. فإذا كنت تريد التأكد من أنك قد وصلت إلى صاحب الشخصية الخضراء، فعليك أن تبني ثقته بك على مدار فترة زمنية طويلة. إذا كنت جديدًا في منصبك، فسوف يقرأ بكل تأكيد ما كتبته، لكن ثقته بك سوف تتطلب وقتًا. وإذا وثق بما ترسله من رسائل، فلن يهم ما إذا كان ما تقوله صحيحًا أم لا، فليس هذا هو المهم هنا، بل عليك أن *تُشعره* بأن ما كتبته لن يمثل له مشكلة.

من الناحية الأخرى - إذا كانت لديه ثقة بك، يمكنك أن تكتب أي شيء. وسوف يتقبله، ولهذا السبب يميل الموظف ذو الشخصية الخضراء إلى الاستماع أكثر للشخصيات الخضراء الأخرى أكثر مما يستمع إلى الجهات الإدارية. إذا قال أحد أفراد المجموعة - من ذوي الشخصية الخضراء مثلاً - إن نظام العمل الجديد ليس فعالًا، فلن يشكِّل حينها أي فارق إذا ادعى الرئيس - الذي قد يكون جديرًا بالثقة أو غير جدير بها - عكس ذلك.

النبأ السار أن صاحب الشخصية الخضراء لديه صبر يتيح له قراءة ما لديك، بدرجة أكبر من الشخصيتين الحمراء والصفراء.

لكن أين الدليل...؟

لن يجد صاحب الشخصية الزرقاء أية صعوبة في القراءة بداية من العنوان مرورًا بالمقدمة وانتهاءً بالنص نفسه. ولا تخشَ شيئًا فيما يتعلق بصبره أو تركيزه، فقد يظل يعبث في ملف الإكسيل نفسه على مدى أسابيع.

إن التحدي هنا هو أن صاحب الشخصية الزرقاء لديه سؤال يلح في ذهنه طوال الوقت: كيف تعلَم هذا الكلام؟ هل هناك أي دليل على ما تدعيه في رسالة البريد الإلكتروني؟ أو أن هذا مجرد هراء معتاد من الجهات الإدارية عن رؤية الشركة وغيرها؟ أين الدليل الملموس؟

إن أهون ما يمكنك فعله هو إضافة بعض البيانات في النهاية، مثل أحد الرسوم البيانية أو أحد الأشكال، وهذا الأخير سيكون رائعًا. كما تقدِّم التفاصيل الواردة في ملف إكسيل مصدرًا رائعًا للمعلومات. يريد الشخص المنتمي إلى نمط الشخصية الأزرق أن يعرف - هل هذا صحيح؟

لا تسئ فهم كلامي، إنه لن يعتقد أنك تحاول الاحتيال عليه، لكنه يتساءل عما إذا كنت حقيقة مدركًا ما ورد في رسالتك.

هناك الكثير من الرؤساء، الذين لا يتوافر لديهم لون أزرق في شخصيتهم، ويكادون يخافون من أفرد العمل في فريقهم من ذوي الشخصية الزرقاء؛ حيث يطرحون أسئلة شديدة الدقة يكون من الصعب معرفة جوابها.

لا أعني أنه يتعين عليك الاقتباس من تقرير بحثي على سبيل المرجع إذا كنت تقول إن العاملين خارج المقر اليوم عليهم أن يرتدوا أحذية ذات رقبة عالية؛ حيث يدرك أغلب الناس أن الطقس في الشتاء يكون أكثر برودة من الصيف، لكن إذا اقتبست ما ورد في برنامج الطقس عندما تقول إن درجات الحرارة ستكون أدنى من الصفر في هذا الصباح، تكون قد قدمت المعلومة على أكمل وجه، فهذا يُظهر إتقانك وتَحمُّلك المسئولية. هذا بغض النظر عن حقيقة أن صاحب الشخصية الزرقاء سبق أن تحقق من أنباء الطقس، فقد كنت دقيقًا وموثوقًا وهو يقدِّر هذا. فكلما قدمت معلومات محددة، زادت مصداقيتك في عينيه.

حسنًا إذن، كيف نلخص ما سبق؟

من الصعب أن تصل إلى الجميع عندما تقدِّم معلومات جديدة، لكنك بالفعل تعلم هذا، وهذا جزء من الشرح. فإذا استثرت انتباه ذوي الشخصية الحمراء، واستعنت بمقدمة قوية تشد ذوي الشخصية الصفراء، ووضعت فكرة رئيسية كانت جميلة جدًّا ودقيقة حتى إنك اجتذبت بها ذوي الشخصية الخضراء وكسبتهم في صفك، وبعدها أضفت أيضًا بعض الأدلة من أجل ذوي الشخصية الزرقاء - تكون بذلك قد تركت أثرًا طيبًا على معظم أفراد فريقك.

حسنًا فعلت.

يمكنك أيضًا استخدام تلك الطريقة في الاجتماع التالي للفريق. هل يجري عادة عرض للصور؟ جيد. احرص على اختيار أول صورة على المنوال الذي وصفته من فوري. واختتم الاجتماع بتلخيص حسن يربط الكل معًا. وإذا أمكن - قم بتسليم بعض المستندات لمن يريدها (الشخصية الزرقاء).

إذا قدَّمت مواد الاجتماع شفهيًّا فقط، وظل بإمكانك وضعها بالطريقة ذاتها. فابدأ بما يشد انتباه الجميع.

سوف يجدي الأمر نفعًا، ويعتقد فريقك أنك رئيس فصيح تتمتع بالكفاءة.

إن التواصل عند الاستماع يجري من جانب المستمع، حيث يقوم بتعديل الرسالة أو المعلومة التي تقولها، وبالتالي تزيد احتمالية وصولك له. وعند استمرارك في القيام بما كنت تفعله دائمًا، تحدُّ من فرص حث أي من الشخصيات على الاستماع إليك.

إن الأمر الآن عائد إليك.

{28}

عندما يوافق الجميع
و لا يفعلون مع ذلك شيئًا...

أنـت تعلـم الوضع، فـي الاجتماع - عندمـا تكون قد أعلنت مـن فورك عن اتجاه جديد أو نظام جديد في تكنولوجيا المعلومات، أو أوضحت ببساطة حقيقة أن أسـلوب العمل القديم لم يعد مجديًا، وأنك الآن سـوف تغيرِّه - واتفـق الجميع على صحة هذا الرأي، وتعهدوا بتجربة الطريقة الجديدة، لكـن بمجـرد انتهـاء الاجتمـاع، واصـل أغلبية العامليـن العمل بالأسـلوب القديم.

هـل هـذا مجرد كسـل منهم؟ مَن يرفضـون القيام بالعمـل على النحو الملائـم، ومَـن - مِـن منطلق التكاسـل لا غيـر - يصرون على الأسـاليب القديمة؟ ربما يمكنك معرفة هؤلاء المتراخين الذين لا يقبلون بالتغييرات أو بذل الجهد.

هنـاك طريقة جيـدة للتحقق مما إذا كان أفراد فريقك قد اسـتوعبوا ما تقوله أم لا، وهي أن تطلب منهم تأكيد اسـتيعابهم لما قلت. وإذا كنت تعـرف أن هنـاك عضـوًا معينًـا في فريقـك تكاد تكـون أذنـاه مصمتتين، يمكنك أيضًا أن تسـأله. ومن ثم اطرح أسـئلة أثناء الاجتماع، واطلب من الشخص المَعْنِي أن يلخص ما قلته.

في العديد من الاجتماعات، نادرًا ما يتحدث فرد آخر بخلاف الرئيس. وتلك مسألة ثقافية بشكل جزئي، لكنها تتوقف أيضًا على شخصيات أفراد الفريق. وإذا كان أغلبهم انطوائيين - من الشخصيات الخضراء والزرقاء - فسيكون الاجتماع أكثر هدوءًا. وربما لن يتحدَّث سوى المرأة ذات الشخصية الصفراء التي تجلس على الجانب الأيسر التي تتحدث في كل الاجتماعات، لكن الآخرين قد ضجوا منها، ولهذا فقد آثرت الصمت هي الأخرى على خلاف ما كانت معتادة.

إذا كان أغلب أفراد فريقك الجالسين أمامك انبساطيين - من الشخصيات الزرقاء والحمراء - يصبح الاجتماع أكثر حيوية، والأرجح أن تجري مقاطعتك. ولا أعتقد أن هذا سيشكل أهمية ما دامت المقطعات ذات صلة ولديك خطة لما تريد قوله - ربما يمكنك كتابة العناوين العامة ببساطة في ورقة حتى تستطيع دائمًا أن تعود إلى النقطة التي تتحدث عنها.

وإذا كان فريقك يتكوَّن بالأساس من الشخصيات الزرقاء والحمراء، يمكنك أن تقتصر في حديثك على الحقائق. أما إذا كان الوضع معكوسًا - حيث يتكوَّن الفريق من الشخصيات الخضراء والصفراء - فعليك أن تفكِّر في مسألة العلاقات؛ حيث يتعين عليك أن تلطف بعض الأمور وتنتبه لنبرة صوتك. ولا يمثل أي من هذا صوابًا أو خطأً، بل يتمثل في تعديل طريقتك بما يتلاءم مع الحضور أمامك. ولا تنسَ أيضًا أن الناس لا يستمعون بالطريقة نفسها.

هل سيحدث أي شيء على الإطلاق؟

لعل حديثك قد انطوى على حضك شخصًا ما على القيام بشيء ما، فقد ترغب في أن تبدأ مجموعتك العمل وفقًا لروتين جديد، ويُجري أفرادها تغييرًا على شيء ما، ويحوِّلون انتباههم إلى سؤال معين. ومع أنك قد

طرحت على مجموعتك أسئلة على المستوى الفردي أثناء عرضك التقديمي، لكن مهمتك لم تنتهِ بعد، بل يتعين عليك أن تتابع بعض الأمور. إن الحياة مليئة بوسائل الإلهاء.

إن الصعوبة الشديدة في تنفيذ التغييرات داخل المؤسسة ترجع إلى الأسباب السيكولوجية نفسها التي تجعل من الصعب تحسين بنية الجسم... أي اللياقة. إن البدء على نحو مفاجئ في حمية غذائية أو برنامج رياضي لا يقل صعوبة عن وضع رؤية جديدة للشركة، أو حمل أفراد العمل على تقبل قواعد أخلاقية جديدة. ومن غير الضروري أن يتعلق هذا ببطء الموظفين أو كسلهم.

لكن المشكلة أن رؤية أية نتائج حقيقية تستغرق وقتًا. فإذا بدأت ممارسة التمارين الرياضية مع تأديتها بشكل مكثف على مدار شهر واحد؛ تشعر حينها بأنك تقوم بشيء يفيد صحتك، لكنك لن ترى أن عضلاتك بدأت الظهور على جسدك. وإذا كنت تريد عضلات بطن واضحة، فاسعَ إلى ذلك، لكن تذكَّر أن الإعلانات التي تشاهدها في وقت متأخر من اليوم سوف تضر بصحتك، حيث لا يكفي تفكيرك في رغبتك في عضلات بطن مشدودة ثم تلتهم بعدها قطعًا من الشيكولاتة، بل عليك أن تعمل بجد لكي تحقق أي شيء. وعليك أن تؤدي مثلًا مليون تمرين من تمارين البطن، مع اتباعك الدقيق لحمية غذائية ستة أشهر.

نظرًا لأن تحقيق النتيجة يستغرق وقتًا، فقد يستسلم أغلبية من يأملون في اللياقة، لأن تحقيقها يستغرق فترة طويلة جدًّا، فلا جدوى إذن من المحاولة. كما أن عدم تحقيقها لا يعني بالضرورة الكسل.

ينطبق الشيء نفسه على التغييرات التي تريد تقديمها في مؤسستك. خاصة في حالة التغييرات الكبرى، مثل رؤية الشركة أو السياسة الأخلاقية أو تطبيق بيان مهمة جديد. ويستغرق حينها الوصول إلى نتائج ملموسة وقتًا طويلًا. وإذا سألت أفراد فريق عملك عما إذا كانوا قد لاحظوا أي

تغيير في القيادة - بعد أن حصل كل الرؤساء على دورة تدريبية مكلفة - فسوف يترددون في إجاباتهم.

لا يعرفون ما يقولون، أو لم يفكروا في الأمر، أو لم يروا أي تغيير حقيقي. وفي أسوأ الحالات، لا تكون قد أدخلت في أسلوبك أيًّا مما قد تعلمته في الدورة. إذن كيف لهم أن يروا أي اختلاف؟

نموذج الخطوات الثلاث

لديَّ طريقة مفضلة في تطبيق أي نوع من التغيير، وقد أطلقت عليها اسم نموذج الخطوات الثلاث.

فما هذه الخطوات؟

1. المتابعة
2. المتابعة
3. المتابعة

إن الطريق إلى جهنم مفروش بالنيات الحسنة. فكم من المرات فكرت: *سوف أتابع هذا حتى أتيقن من إتمامه؟ هذا مهم جدًّا، ويجب ألا أنساه وسط تكدس الأعمال، بل سوف أتحمَّل مسئوليتي بجدية باعتباري الرئيس، وأعود إلى فريق عملي وأساعده على التطور.*

جيد، إذن أنت تعلم أن المتابعة مهمة.

بل وأحيانًا ما تكون ضرورية وفارقة. نادرًا ما يكفي أن تقول الأمر مرة واحدة، بل قد لا يتم حسبان هذه المرة. أحيانًا ما يوافق الجميع على شيء في الاجتماع، ويتحمسون لتنفيذه.

حسنًا، سوف نمضي لتنفيذه.

لكن للأسف يطرأ أمر آخر.

وغالبًا ما تجد مهمة جديدة على مكتبك، وفجأة يضيع تركيزك عما كنت تنويه، لكن إذا كنت قد خصصت وقتًا كبيرًا في المشروع س الخريف الماضي، فلِمَ لا تحرص على تنفيذ ما تراه، وأن أعضاء الفريق يتبعون الإرشادات الجديدة أو أيًّا ما كانت؟

عندما يتخلى الرئيس عن المتابعة، غالبًا ما يرجع هذا إلى عدم قدرته على الموازنة بين دوره كقائد ومهني مختص. وغالبًا ما تكون المتابعة عبارة عن نشاط يتطلب القيادة، بينما ما يؤدي إلى إيقاف العملية هو لعبه دور المهني المختص.

لقد حان الوقت للاعتراف. ما كتبت عنه سابقًا لا يمثل نموذج الخطوات الثلاث، بل الوصف السليم للخطوات الثلاث هو:

1. المتابعة
2. التقييم
3. المثابرة

المتابعة

لا تمثل المتابعة مع أفرادفريق عملك صعوبة بالغة، بل يتعين عليك فقط أن تنتبه - هل يفعلون ما اتفقتم عليه؟ وكالمعتاد قد تختلف الطريقة وفقًا للون الشخصية.

صاحب الشخصية الحمراء - يجب عليك الذهاب إليه مباشرة. سواء أكان قد أتم العمل أم أزاحه جانبًا. ويتوقف هذا على رأي هذا الشخص في أهمية العمل. فإذا لم يكن مهمًا، فإنه يزيحه جانبًا. وتظهر الخطورة في أن هذا الشخص في فريق عملك لن يعود إليه أبدًا، ولهذا يجب أن تتأكد من توليه هذا العمل.

بينما **صاحب الشخصية الصفراء** في فريق عملك قد أخبر الجميع بالفعل عن المهمة الرائعة التي تم تكليفه بها. وأنها ستكون مثيرة حقًا، وتبدو رائعة، لكن انتبه أحيانًا ما يبدأ هذا الشخص بحماس هائل، لكن إذا ما واجه مشكلة بسيطة، فإنه يبتعد عن المهمة، ولن يعمل عليها ثانية ما لم يعد إليه إلهامه. ساعد هذا الشخص على العودة إلى مساره، وإلا فسوف يستولى على تركيزه شيء آخر جديد.

صاحب الشخصية الخضراء لم يبدأ بالضرورة تولي المهمة بعد. ولعله ببساطة لم يشعر بأن اليوم هو اليوم المناسب للبدء فيها. فساعد هذا الشخص على الوقوف في بداية الطريق حتى يبدأ. أو لعل السبب أن هذا الشخص لم يتقبل فعليًا ما قلته له. ومع هذا إنها مشكلة بسيطة. وبسبب الولاء المتجذر لديه، سوف يحاول أن ينجز المهمة.

صاحب الشخصية الزرقاء في فريق عملك... نعم، حسنًا، من الأرجح أنه قد بدأ فعليًا التخطيط للقيام بالمهمة، وقد كتبها في جدول أعماله - ومع ذلك لن تكون الخطوة الأولى هي ما طلبته منه، بل أول ما يفعله هو التخطيط للبدء. ولن ينسى هذا الشخص ما يتعين عليه تنفيذه، لكنه قد يحتاج إلى مساعدتك لكي يبدأ فعليًا. فساعده على البدء، واستمع إلى مناقشته معك بخصوص لماذا يتعين عليك أن تفكر مجددًا في الأمر، واحرص بعدها على مضيه في تنفيذ ما طلبته.

التقييم

عليك أن تتبع كيف تسير مهمتك. على الرغم من أن فكرة تقييم عمل شخص ما تجعلك تشعر ببعض الانزعاج، لكن هذا أمر يتعين عليك فعله. ولا أطلب منك إجراء تقييم دقيق لأفراد الفريق، بل أقول: احرص على تنفيذهم ما طلبته، وبالطريقة التي طلبتها، وبالسرعة التي تريدها. أو انظر ما إذا كانوا فجأة قد انشغلوا بأمر مختلف تمامًا؟

أحيانًا يحدث هذا، لكن عُد بعد ترتيب هذا أو ذاك إلى السيناريو السابق المتفق عليه. وإذا كان لدى أحدكم فكرة أو اقتراح، فاستمع إليه بالطبع، لكن أحيانًا ما يتعلق الأمر ببساطة بتيقنك من تنفيذ المهمة على النحو المراد.

ثم عليك أن تعطي ملاحظاتك لفريق العمل، وسوف أعود إلى هذه النقطة تحت عنوان: الملاحظات. فأحيانًا ما يعمل كل شيء على النحو المراد له بالضبط، وفي أحيان أخرى يجب أن تتدخل وتجري بعض التعديلات. افعل ذلك، واضطلع بالمسئولية، ولا «تأمل» وحسب أن يسير كل شيء تلقائيًا على ما يرام.

لكن أهم شيء هو أن تتذكر العنوان التالي:

المثابرة

هل لديك ما يتطلبه الأمر؟ لكي تعود مرة ثانية وثالثة ورابعة...

هنا يمكن أن يكون لون شخصيتك هو العنصر الأساسي في معرفة عدد المرات التي يمكنك أن تستمر من خلالها في متابعة أحد أفراد فريقك. وهناك عدد من الأسباب قد تؤدي إلى عدم جريان الأمور وفقًا للمخطط لها. وعادة ما تكون مدركًا ما كنت تقوم به عندما قمت بتفويض مهمة معينة لشخص ما. وإذا قلت في شهر أغسطس مثلاً إن المهمة تحظى بالأولوية والأهمية، فالأرجح أنها لا تزال تحمل القدر نفسه من الأهمية في شهر أكتوبر.

لقد أوضحت الموقف في الاجتماعات الشهرية، وقالوا إنهم قد فهموا؛ لقد أديت المطلوب مني.

لا، في الحقيقة لم تؤدِّه. إن وظيفتك هي أن تقدِّم الدعم والتوجيه اللازمين لكي يؤدي أفراد فريق عملك ما تحدثتم عنه. وإذا كانت لديهم خبرات كبيرة، تصبح المشكلة هينة، لكن إذا كان المطلوب من فريقك

هو تنفيذ بعض المهام الجديدة عليهم فلا تفترض ببساطة أن مجرد سؤالك أفراد الفريق لمرة واحدة، أو حتى عشر مرات، قد يكون كافيًا، فقد تحتاج أحيانًا إلى المتابعة عشرات المرات حتى ينضبط كل شيء.

الرئيس ذو الشخصية الحمراء

إذا كنت ذا شخصية حمراء فقد تجد المتابعة أمرًا مزعجًا. *ما الذي لا يفهمونه؟ لم يحدث أن اعترض أي منهم.*

نصيحتي لك أن تتخلَّى عن أسلوبك هذا وتنتهي من المهمة. تابع أفراد الفريق بالعودة إليهم كلما كان ذلك ضروريًّا حتى تبدأ رؤية النتائج المنشودة. وذكِّر الموظفين المعنيين بموافقتهم على تنفيذها. واعرض عليهم أن توضِّح الأمر ثانية، فقولك هذا سوف يساعد على التعجيل بالوصول إلى هدفك.

الرئيس ذو الشخصية الصفراء

إذا كنت رئيسًا يسود في شخصيتك اللون الأصفر، فالأرجح أن تثير المتابعة ضجرك؛ بل إن عودتك لمتابعة الأمر قد تشبه عودتك إلى دراسة كتب التاريخ، ومن قد يحب ذلك؟ لكن فكِّر في الأمر؛ لأن الاقتصار على التطلع إلى الأمام ليس كافيًا. وانتبه إلى أن هناك سببًا لوجود مرآة خلفية في السيارات، لهذا عليك أن تنظر فيها هي الأخرى.

تصبح الوظيفة أكثر إمتاعًا كثيرًا إذا حققت ما تريده. وسوف تحوز احترام أفراد فريقك عندما تظهر اهتمامك بهم إلى حد إصرارك على متابعتهم ولو مرة أسبوعيًّا على مدار أربعة أشهر لكي تتم المهمة. واكتب الآن في تقويمك الرقمي، واحرص على ضبط التذكير بانتظام باستخدام المنبه.

ولا تكتفِ بإطفاء المنبه عند رنينه. ولا تسمح لانشغالات أخرى بأن تحتل تلك الأولوية: لا تقم بتحديد أية مواعيد أخرى في الوقت نفسه ما لم تُغيِّر موعد المتابعة إلى وقت آخر من اليوم نفسه. اذهب إلى أفراد فريقك وتابعهم بغض النظر عن أي شيء.

الرئيس ذو الشخصية الخضراء

إذا كان اللون المهيمن في شخصيتك هو اللون الأخضر، فإنك بصدد تحدٍّ صعب، وأنت تعلم ما هو، لأن حاجتك لمتابعة شخص ما قد تبدو كنقد له. فمن أنت لكي تنتقد شخصًا آخر؟ لكنني في هذه النقطة، وبكل تواضع، أذكِّرك بأن تلك هي وظيفتك. يمكنك أن تقوم بها بكل ود كما هو معتاد منك، لكن احرص على تأديتها. إنك الرئيس.

هناك وسيلة للتخفيف من أية احتكاكات بينك وبين أفراد فريق عملك عبر تحذيرك المسبق لهم بأنك سوف تتابعهم فعليًّا - إلى جانب تقديمك الدعم اللازم لكي يحققوا المهمة. ووضِّح أن متابعتك لهم تعود عليهم بالفائدة، لكن قاوم دافعك لأن «تنسى» المتابعة، فهذا لن يؤدي إلا إلى مزيد من الإزعاجات. وإذا لم تكن معتادًا المتابعة مع فريق عملك، فستشعر بالنفور من القيام بها. لهذا يمكنك أن تضع روتينًا جديدًا جيدًا. وضع علامة على أوقات المتابعة الأسبوعية في تقويمك. وسرعان ما سيفهم فريقك أنك بالفعل تهتم بهم، وسيشعرون بالثقة بك باعتبارك رئيسهم.

الرئيس ذو الشخصية الزرقاء

لنفترض مثلاً أن شخصيتك زرقاء. وفي تلك الحالة، أكون قد أهدرت الكثير من وقتك. إن عودتك إلى مهمة سابقة هي أمر لم يُخِفْك قط من

قبل، فلماذا قد يخيفك في هذه المرة؟ إن متابعة بعض المهام واتباع روتين منتظم لن يشكل لك أية مشكلة. فقد فهمت أنت على وجه التحديد ما كتبته سابقًا بشأن الرئيس ذي الشخصية الخضراء، ولعلك تتمتع بأقوى روح مثابرة من بين كل الألوان الأخرى، كما يمكنك تكرار الأمر نفسه مرة بعد أخرى، ما دمت ترى هدفًا لهذا التكرار.

إذن ما جدوى هذا الكلام؟

عليك أن تذكِّر نفسك بأن أفراد فريقك ليسوا روبوتات آلية، بل كائنات بشرية من لحم ودم، تفكر وتشعر وتختبر ما يحيط بها، ولا تعمل كآلات يحكمها المنطق فقط، بل أحيانًا ما تحدث أمور غير محسوبة. وإن مجرد قولك شيئًا ما في وقت ما لا يعني أن يسير الأمر مثلما قلته بالضبط، بل عليك أن تعود ثانية لتتأكد من سير الأمور على ما يرام. كما لن يشُكل التقييم مشكلة لك، مع أن مواصلة تحدثك مع أفراد فريقك بانتظام لن تكون سهلة. إنهم في الحقيقة يحتاجون لك، وأنت أيضًا تريد متابعتهم حيث ستتحسن جودة ما يقدمونه من أعمال كثيرًا حينها.

ما رأيك فيما يفعلونه؟ وما مدى حسن متابعتك لعملهم؟ وهل تعلم الجواب أم لا؟ إن أسهل طريقة ممكنة هي أن تذهب إلى مكتب كل واحد من أفراد الفريق مرات قليلة في الأسبوع، وتسأله عن سير العمل.

بالتوفيق في هذا النموذج ذي الخطوات الثلاث.

{29}

من أين يأتي المتكاسلون الحقيقيون؟

بغض النظر عن مدى حسن قيامك بدورك الإداري، أحيانًا ما تتصاعد الأمور وتخرج عن سيطرتك. ونصيحتي لك إذا ما حدث هذا هي ألا تلقي باللائمة على نفسك، بل تذكَّر أنه لا يوجد نظام كامل، وتقبَّل أنه مع حسن قيامك بوظيفتك، لا يسعك أن تتحكَّم في كل شيء، ودائمًا ما قد يقع ما هو غير متوقع.

تخيل مزارعًا يقوم كل يوم بما يفترض أن يقوم به على الوجه الأكمل؛ حيث يسمد الحقل، ويزرع، ويقتلع الحشائش الضارة. وينهض من فراشه مع طلوع الفجر، ويأوي إلى فراشه لساعات قليلة يستيقظ بعدها ثانية مع طلوع فجر اليوم الجديد (في السويد، يستمر النهار في الصيف ساعات طويلة). ويحاول أن يمنع الطيور والحشرات والهوام بكل أنواعها من إفساد المحصول، يرى محصوله وهو ينمو، ويبدأ يخطط لحصاده.

ثم تأتي عاصفة من البَرَد تدمر المحصول كله.

لماذا؟

لأن هذه هي الحال على كوكبنا، أحيانًا ما تسوء الأمور تمامًا.

وعندما يتعرض فريق عملك لكارثة ما، سوف يفقدون توازنهم، وقد يحاولون التركيز مرة أخرى، لكن الموقف سوف يترك أثره عليهم. وعندما يحدث هذا، عليك أن تعرف كيف تتعامل معهم.

إذا كنت رئيسًا منذ فترة لا بأس بها، فلا بد أنك تعلم فعليًّا ما يلي: قيادة الأفراد مهمة معقدة. قد تبدو سهلة نظريًّا، لكنها عمليًّا ليست سهلة على الإطلاق.

وإذا كنت تفكر جديًّا في التقدم لشغل منصب إداري، فلعلك تعرف احتمالية وجود تحديات أكثر مما تظن.

وإذا كنت موظفًا بعيدًا عن أية مسئولية إدارية أو متعلقة بالعاملين، ولديك سبب يدعوك إلى الشك في قدرات رئيسك الفكرية، أرجو أن تبدأ الآن فهم لماذا لا تبدو الأمور في بعض الأحيان مثلما تريدها. والحقيقة أن هناك الكثير جدًّا مما قد ينتهي بكارثة.

لنتحدث بصراحة، هناك أسباب تدفع الكثيرين لتولي المناصب الإدارية على أية حال. مثل المقارنة الاجتماعية التي يكفلها لك المنصب (بعيدًا عن بقية الأعباء الأخرى)، والحرية التي تتخيل أنك ستنالها، والسلطة بالطبع، والراتب، هذا على سبيل المثال لا الحصر، لكن أي شخص يتقدَّم لشغل أول منصب إداري يتعين عليه أن يفكر جديًّا فيما إذا كان يفهم حقيقة ما هو مقبل عليه.

أنا لا أحاول أن أخيفك، إن القيادة صعبة، لكنني أرحب بكل من يتطلعون إلى نيل المنصب ويسعون خلفه. إنها تجربة مربكة، وليس من الضروري أن تكون تجربتكم بالسوء الذي كانت عليه تجربتي أنا منذ أكثر من خمسة وعشرين عامًا.

بالنسبة لمن قام منكم بتعيين مديرين: لا تركزوا كثيرًا على حصولهم على تعليم رسمي وما خضعوا له من اختبارات، وركزوا أكثر على ما إذا كان هؤلاء لديهم ما يلزم بالفعل لقيادة الآخرين. ونظرًا لأنه لا توجد دورات تعليمية رسمية تؤهل للرئاسة، يصبح من المهم طرح الأسئلة الصحيحة، فقد يسهل الانخداع عند النظر إلى سيرة ذاتية باهرة.

لكنني فهمت هذه الأمور فيما يتعلق بالألوان، فهل أنا الآن مستعد؟

ليت الأمر كان بهذه السهولة، لكن الألوان أو الأنماط السلوكية ليست سوى بُعد واحد من بين أبعاد متعددة، ومن المهم أيضًا فهم القوى الدافعة، كما تلعب الخبرة والحافز والخلفية والثقافة ومجموعة كبيرة من العوامل الأخرى دورًا مهمًا. فهناك الكثير مما يجب وضعه في الحسبان إذا كنت تريد أن ترى أنك رئيس كفء.

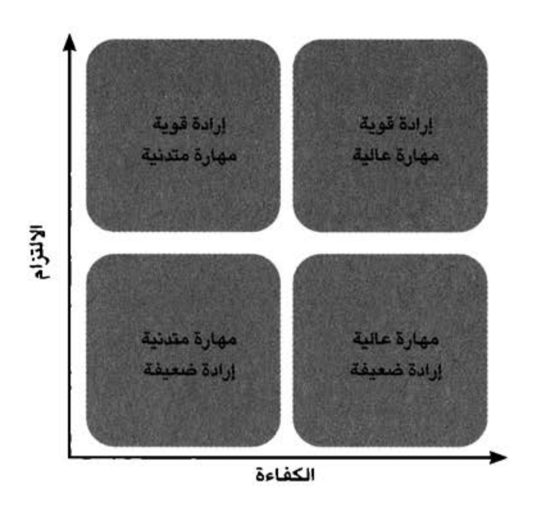
ثم ننتقل، بطبيعة الحال، إلى مستويات التطوير.

لا تكشف عن المزيد من الأمور التي قد تفسد وظيفتي!

إن مستويات التطوير هي ما يحدد مدى استعداد الشخص لتولي مهمة معينة. قد تلاحظ أحيانًا أن أفراد فريقك يحلون المشكلة في خمس دقائق، بينما في أوقات أخرى تستغرق منهم خمس ساعات لكي يقوموا بأمر ليس من المفترض أنه بهذا التعقيد. أحيانًا يجلسون ويحدقون إلى شاشات الأجهزة وأمامهم مهمة يعلمون جيدًا كيف يتعاملون معها - لكن لا يبدو أنهم يبدأون فيها.

وقد وصفت هذا الأمر في الجزء الأول من الكتاب.

هل تذكر الحكاية التي وردت في الجزء الأول من الكتاب عن «جورج» الذي تربطني به صداقة قديمة، علق بسيارته الضخمة ذات الدفع الرباعي في حفرة؟ إن السبب الأساسي لانحشار سيارته بالحفرة هو أنه قد أخطأ في تقدير المهمة، وأن كفاءته لم تكن بقوة التزامه. ولهذا انتهى به المطاف عالقًا في هذه الحفرة. وكان السبيل الوحيد وراء خروجه منها هو مرور مزارع مصادفة وسحب سيارته. لقد تلقى المساعدة.



ما علاقة هذا بالقيادة؟

علاقـة قوية بكل تأكيد! فـلا تتمثل مهمتك في أن تؤدي أعمال فريقك، بل أن تحرص علـى أن يعرف موظفـوك كيف يتعين عليهـم تأديتها. *تلك* هي وظيفتك. إن فريقك هو أكبر أصولك قيمة.

ليس رئيسك، ولا عملاءك.

بل فريقك.

مهـلاً أيهـا المتحاذق، إن العملاء هم الأصل الأكثر قيمة، فمن دونهم ما كنا لنجني أية أموال.

كلام صحيـح تمامًـا، لكنـه ينطبـق على عقليـة موظفيـك؛ فعليهم أن يقدموا الخدمة للعملاء، وعليك أنت أن تحرص على تهيئة أفضل الأجواء التي تتيح لهم ذلك. وإذا لم تفعل، فحينها لا تكون سـوى رئيس زائد على الحاجـة. وإذا لم تتولَّ رعاية أفراد فريقك، فلن تكون هناك حاجة إليك. وإذا أجبرتهـم بيئـة العمـل على اعتمـاد بعضهم على بعض، بينما تكرس

وقتـك للتعامل مع العملاء، لن تكون حينها سـوى مسـاعد لخدمة العملاء أو موظـف مبيعـات أو أي اسـم وظيفـي آخر ينال أجرًا يفـوق ما تؤديه من أعمال، لكنك لست قائدًا.

1. ما المهمة؟

مـاذا طلبـت مـن هـذا الشـخص أن يفعلـه؟ هـل تذكـر مثـال «جوناسـ» و«كينيـث»؟ لـم يعرف أي من الرئيسـ أو الموظف «كينيـث» ما يتعين عليه أن يؤديـه فـي كل يـوم. وقـد أدى هـذا إلى تضخيـم الأمور وشـعور كليهما بالسـوء. يجب ألا ينتهي الأمر معك على هذا المنوال، بل احرص على أن تتفق مع فريق عملك على ما تريد منه عمله.

عليـك أن تكون محـددًا تمامًا، بل أوصيك بمنتهـى الوضوح والتحديد والابتعـاد عـن الغموض. وإذا كنـت واضحًا تمامًـا، يمكن أن يقـول أفراد فريقك: *حسـنًا، لقد فهمنا*. أمـا إذا كان كلامك مبهمًا وغير واضح، فقد لا يعرف أفراد فريقك حتى ما يجب توضيحه.

لا تقل: *هل يمكنك أن تتحقق من العقد؟*

قـد يكـون الأمر جليًّا في ذهنك، لكن هنـاك خطـورة في أن يكون جليًّا في ذهنك أنت فقط. ويُحتمل أنك أيضًا لا تعرف حقًّا ما تطلبه.

أتحقق من العقد؟ ماذا يقصد بهذا؟

جـرِّب أن تقـول: *أريـدك أن تتصـل بالعميـل وتطلـب منه قـراءة العقد بدقة. أريده أن يكون جاهزًا على مكتبي لكي أوقعه قبل السـاعة الخامسـة اليوم. ما رأيك؟*

هـذا أفضـل كثيـرًا، لأنـه يوضح بالتحديد مـا تريده منـه. وتخبره بما يتطلبه الأمر، ثم تطلب موافقته عبر إنهائك بسؤاله: *ما رأيك؟*

يمكنـك أن تحـرز أن هذين الاختيارين يؤديان إلى نتيجتين مختلفتين تمامًـا؛ حيـث يفسـر أفـراد الفريـق المختلفـون فـي المراحـل المختلفـة

الاختيـار الأول على نحو متباين تمامًا، بينما الاختيار الثاني لا يكاد يترك أية مساحة للاختلاف في تفسيرات طلبك.

قبل أن تفكر قائلًا: *أريد أن أترك لفريق عملي حرية التفكير بنفسـه*، سأوضح أن عليك أن تحرص على اتفاقكما على ما يفكر فيه أفراد الفريق بصورة مسـتقلة. وإذا كنت تريد توقيع العقد في السـاعة الخامسـة اليوم علـى أقصـى تقديـر، فهـذا لا يمكـن تغييـره لمجـرد أن فريقـك يريـد أن يحتفظ لنفسه بالاستقلالية.

بالاختصار: احرص على أن تعرف ما يتعين *تنفيذه*.

2. تقييم كفاءة أفراد فريقك في مواجهة مهمة محددة.

حسنًا، إنك تعلم ما يجب فعله، ولا تجد مشكلة في طلبه. وتنوي أن تفوض المهمة إلى «كارين» على وجه التحديد من بين أفراد فريقك. إنك تحتاج الآن إلـى أن تسـأل نفسـك: هـل «كارين» تعـرف كيف تؤدي تلـك المهمة؟ إذا كانت المهمة بسـيطة، فلعل الجواب يكون بسـيطًا بدوره، أما إذا كانت المهمة معقدة ومتعلقة بجوانب مختلفة، فلعل الجواب لن يكون بسيطًا.

ولعلك تستشـف الجواب عبر تفكيرك فيما إذا كانت «كارين» قد سبق لهـا تأديـة مثـل هذا النوع من المهام مـن قبل. وإذا كانـت الإجابة بـنعم، *تؤديهـا كل أسـبوع*، إذن يكـون الجـواب واضحًا. أو هذا ما يبـدو! لأنها إذا كانـت تـؤدي تلـك المهام بانتظـام، فهل تؤديهـا على النحـو الأمثل؟ ليتك تعـرف كـم من الأفراد يجـدون صعوبة في تولـي أعمالهـم اليومية التي لا يكادون يتقنون القيام بها! لهذا فالسؤال في الحقيقة هو: *هل تقوم بالأمر بأفضل صورة؟*

إذا كانـت الإجابـة لا تـزال *نعم*، فهذا يعنـي بالتأكيـد تفويض المهمة لها. أما إذا كانت الإجابة *لا*، *فإنها غالبًا ما تلاقي صعوبات*، حسـنًا، إذن

أمامك عمل يتعين عليك *أنت* أن تؤديه: عليك أن تعرف المشكلة، فلعلها لا تعرف ببساطة الطريقة السليمة لتولي المهمة.

إليك نصيحة عن كيفية اكتشافك ما تعرفه «كارين» عن تلك المهمة المحددة: اسأل «كارين»!!

قبل أن تسألها، فكِّر في كيف قد تجيبك، حيث يرتبط جوابها بالكثير من الأمور: الحافز، وثقتها بنفسها، ولونها وفقًا لنموذج ديسك، بل حتى قواها الدافعة. هذا إلى جانب الحقيقة المحبطة المتمثلة في وجود قلة قليلة جدًّا ممن يمكنهم الاعتراف بضعف كفاءتهم فيما يتعلق بأمور كان يجب عليهم فهمها فهمًا تامًّا منذ خمس سنوات مضت. أنا عن نفسي قد أتهرب كثيرًا من الجواب قبل أن أعترف بجهلي التام لما كنت أقوم به في العمل في السنوات الماضية.

تتمثل أفضل طريقة لتقييم قدرات «كارين» في أن تنظر فيما تسلمه من أعمال. ويمكنك ببساطة أن تتحقق من جودة عملها.

نعم، *يمكنك* ذلك، فأنت رئيسها. قم بهذا بطريقة مهذبة وسليمة، لكن لا تتكاسل عن ذلك، ولا تتهرب بأن تقول لنفسك إن «كارين» لن تحب التدقيق في عملها، أو إنها قد تغضب إذا تحققت منه. إنك رئيسها، ومهمتك تتضمن مثل هذا التدقيق.

فكِّر في الأمر: إذا كنت لا تعرف مدى إجادتها لعملها، و«كارين» أيضًا لا تعرف - فمن سوف يعرف؟

يميل الناس إلى كثرة الكلام، وهناك البعض ممن يمتلئون بالغرور، لكن الكفاءة *الواضحة الملموسة هي المهمة*. تخيل مثلاً أنك تسأل «كارين» إذا كانت تستطيع قيادة الدراجة، وتجيبك قائلة: *بالطبع أستطيع*. من وجهة نظري أرى أن عليك أن تطلب منها قيادة الدراجة قليلاً في الفناء لترى مدى حسن قيادتها للدراجة، لكن إذا أجابتك: *لا، لا أريد قيادتها اليوم*، حسنًا أصبح لديك إذن سبب يدعوك للتساؤل عن مدى مهارتها.

3. محاولة تقييم التزام أفراد فريقك بالمهمة

قد يكون من الصعب قياس الالتزام، لكن أسهل طريقة لهذا تتم من خلال تقسيم الالتزام إلى جزأين: الحافز والثقة بالنفس.

الحافز

هل تريد «كارين» تولي هذه المهمة؟

هل تبدو «كارين» متحمسة؟ هل لديها الطاقة والحماس لتأديتها؟ هل ظهر بريق في عينيها عندما طلبت منها أن تتولى العمل في الموضوع ص؟ يجب ألا تقفز من الفرح، لكن من الجيد أن تجد لديها تفاعلًا ما عند تكليفها بالمهمة. إذا وجدتها تبتسم وتعلق قائلة: *من الممتع أن أقوم بهذا!* فتلك بشارة بالفوز!

لكن إذا وجدتها تتنهد تنهيدة عميقة وتقول تعليقًا سوداويًّا كئيبًا مثل: *سوف أموت فوق مكتبي من كثرة الأعمال، على أية حال، حسنًا، بالتأكيد لِمَ لا تكلفني بالمزيد منها؟* حسنًا عليك إذن أن تجذب كرسيًّا وتجلس للتحدث معها قليلًا.

أدرك أن الأمور نادرًا ما تتسم بالوضوح على هذا المنوال، لكن عليك أن تنتبه إلى تلك الإشارات، فكِّر في الطريقة التي يعبِّر بها كل لون عن نفسه.

لاحظ: لا تخلط ما بين السلوك الإيجابي العام والحافز المتعلق بهذه المهمة تحديدًا، فمثلًا، قد يبدو صاحب الشخصية الصفراء في فريقك إيجابيًّا بشأن أي شيء، حتى إذا لم يكن لديه حافز لتأديته. ويختلف تحليك بالتفاؤل عن محبتك فكرة تنظيفك القبو في يوم إجازتك.

الثقة بالنفس

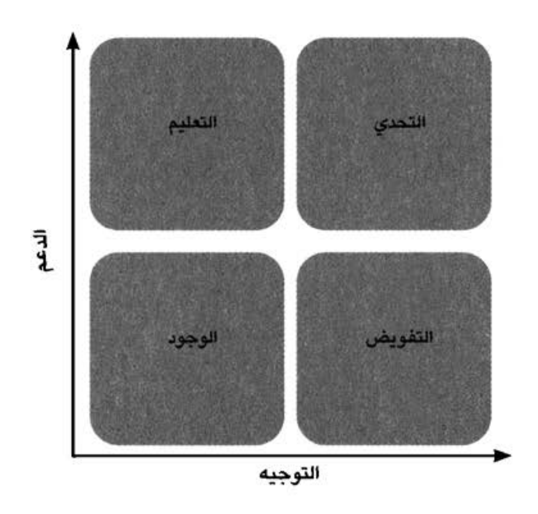
هـذا أصعب قليـلاً. هل تثق «كارين» بقدراتها؟ هنـاك قدر كبير من الثقة بالنفس في المرحلتين (انظر الفصل السادس عشر بخصوص مستويات التطويـر)، الأولـى والرابعـة، فـي المرحلة الأولـى، ترجع الثقة الشـديدة بالنفسـ إلـى افتقـار الشـخص للتصور السـليم عـن المهمـة. صحيح أنه يكـون مبتهجًـا، لأنه لا يدري شـيئًا عما هو بصدده، وفـي الجزء الأول من هذا الكتاب، أسـميت الشـخص في هذه المرحلة باسـم غافل عن *انعدام كفاءته*.

وفـي المرحلة الرابعة، ترتكز الثقة بالنفسـ علـى وعيها بقدرتها على إتقان المهمة، بغض النظر عن مدى تعقيدها، فلقد رأت نفسها تنجح فيها مرات عديدة، وأصبحت تثق بقدرتها. وبهذا أصبحت *واعية بكفاءتها*.

فـي المرحلـة الثانيـة، تتسـم «كاريـن» *بغفلتهـا عـن انعـدام كفاءتها*، ويـؤدي هذا إلـى زعزعة ثقتها بنفسـها، فلقد انتهى بهـا المطاف بالوقوع في حفرة - أرجو أن تستطيع تحمُّل هذه الاستعارة ثانية - وأصبحت الآن تدرك وهي متألمة أنها لا تسـتطيع القيام بكل شـيء. وهكذا تتراجع ثقتها بقدرتها، بل قد تنتهي تلك الثقة تمامًا، وتستسلم.

يسهل التعرف نسبيًّا على المراحل الأولى والثانية والرابعة وذلك عبر طـرح بعضـ الأسـئلة عن التحكـم. ويمكنـك أن تعرفـ سـريعًا من خلالها مكان «كارين» وسط تلك المراحل التطورية.

لكن المرحلة الثالثة صعبة، وترى فيها أن «كارين» *غافلة عن كفاءتها*، أي: أنهـا تعـرف متطلبات العمـل جيدًا، لكنها لم تدرك هـذا بعد. وتتردد على الرغم من حقيقة أنك باعتبارك رئيسها ربما تعتقد أنها يتعين عليها المضي قدمًا ومغادرة نقطة البدء، لكن «كارين» لم تدرك ذلك بعد، فهي لم تحقق نجاحات تستطيع الارتكان إليها، ولهذا تشعر بالتردد.



ما الذي نستفيده في النهاية؟

يجب عليك تقييم ثقة «كارين» بنفسها. لا يتعلق هذا بالكفاءة، ولا بما إذا كانت لديها الطاقة اللازمة لتنفيذ المهمة أو برغبتها في تأديتها، بل بأن تبحث عما إذا كانت متمتعة بالثقة التي تجعلها *واثقة* بقدرتها على التنفيذ.

عليك فقط أن تنظر إلى نفسك، فبالنسبة إليَّ أنا توجد أمور كثيرة أود القيام بها لكنني لم أحاول. وينطبق الشيء نفسه على «كارين». يتمثل التحدي في المرحلة الثالثة في إمكانية تباينه الكبير، حيث غالبًا ما تتحكم الحالة المزاجية للفرد في يوم معين بثقته بنفسه. وهكذا تظهر ثقته بنفسه في أيام، بينما تنهار ثانية تلك الثقة في أيام أخرى. ولن تصل «كارين» إلى المرحلة الرابعة ما لم تستقر العوامل الثلاثة كلها: الكفاءة والحافز والثقة بالنفس.

تلك عملية طبيعية... إذن ما وجه الحاجة إليك كرئيس أثناءها؟

أحيانًا ما أصادف رؤساء يقولون مختلف التعليقات في هذا الصدد، ويقدِّم بعضهم وجهة نظره عن كيف يحتاج أفراد فريقه إلى إدارة أنفسهم نظرًا لانشغال الرئيس تمامًا، لكنهم حينها يغفلون عن المغزى كله، أو أنهم قد اختاروا بوعي أن يتجاهلوا ذلك.

لكل مرحلة تحدياتها. وفيما يلي ما أريد منك فعله في كل مرة تقوم فيها بتفويض العمل لأحدهم:

1. صِف المهمة بوضوح وجلاء
2. قَيِّم مرحلة التطور التي يمر بها هذا الفرد
3. حَدِّد مدى حاجته للتوجيه للقيادة
4. أعطِ هذا الشخص الدعم اللازم

هذا بسيط، أليس كذلك؟

كما قال أحد الحكماء: *في النظرية لا يوجد اختلاف بين النظرية والتطبيق، لكن في التطبيق تجد الاختلاف.*

وفيما يلي ستجد قائمة تدقيق لما يجب أن تضعه في حسبانك:

كالمعتاد يمكنك دائمًا أن تفعل ما يحلو لك، لكن يجب أن تتمكن من ترجمته بحيث يتلاءم مع الموقف.

هناك سبيل للتحسن في تحليلك لموظفيك عبر اختبار نفسك. وإذا استطعت ذلك دون تجميل، فلعلك تتمكن من إدارة احتياجات فريقك.

وهذا ما أفعله مع نفسي عندما أتولى مهمة جديدة. إنني الآن أتحدث عن مهام أكبر من الأعمال اليومية، في تلك المواقف غالبًا ما أشعر بأنني في المرحلة الرابعة، لكن هذا أقوله بصدق وليس من قبيل الغرور.

المراحل	ما يتصف به أو يفعله	ما يحتاج له	ما يتعين عليك تقديمه له
المرحلة 1	يمكنه فعلها بنفسه، متفائل، مثابر – يحاول بكل السبل، فضولي، جاهل، يريد أن يعرف، يسأل، غالبًا ما يرتكب أخطاء، يحقق نتائج سيئة	تلقي الثناء على حماسه، وضوح الأهداف، تعليمات عن ماذا ومتى وكيف، خطط عمل واضحة، الكثير من الحقائق، أطر زمنية محددة، متابعة من كثب، كثرة الملاحظات، تحديد المسئوليات	الإشادة بحماسه، تحديد الأهداف، التحدث عن النتائج المطلوبة، تقديم تعليمات واضحة عن متى وماذا وكيف ومع من، الإصدار المسبق لأغلب القرارات، اتخاذ القرار بخصوص ماذا ومتى ومع من
المرحلة 2	يشعر بالضغوط / القلق، أو بضعف الحافز، أو خيبة الأمل، أو الإحباط. لا يستمع، يتساءل، يشكو كثيرًا، ذو إيقاع بطيء، لا يحقق نتائج	تلقي الثناء على المحاولة، وضوح الأهداف، توضيح الأسباب، الصورة الشاملة. من المقبول ارتكاب الأخطاء، شخص يؤمن به، شخص يستمع إليه، متابعة من كثب، تكرار الكلام التشجيعي	الإشادة بالمحاولة، دع كل فرد من أفراد فريقك يناقش مشكلاته، وضح الأسباب، قدِّم صورة شاملة، أشركهم في حل المشكلات، اتخذ القرار النهائي بعد الاستماع إلى كل واحد منهم، استمر في التشجيع وتقديم الملاحظات
المرحلة 3	نقد الذات، الحذر، التردد، يسأل حتى مه علمها للجواب، يتمتع بالكفاءة لكنه لا يفعل شيئًا، حائر، متغير المزاج، تائه، يقدِّم نتائج متغيرة، يحرز التقدم	تلقي الثناء على كفاءته، إمكانية تَحدُّثِه عن قلقه، الدعم والتشجيع لحل مشكلاته، سهولة تواصله مع مرشده، المساعدة على إزالة ما أمامه من عقبات، نجاحه، التمتع بحرية أكبر، التشجيع	الإشادة بكفاءته، إزالة العقبات، طلب المبادرة بالتخطيط والتنفيذ وحل المشكلات، تشجيع، تبادل الأفكار والمناقشات، مشاركة المسئولية مع أفراد فريقك لتحديد الأهداف، الإشارة إلى معرفتك بقدراته ونجاحاته السابقة لكي تبني ثقته بنفسه

المراحل	ما يتصف به أو يفعله	ما يحتاج له	ما يتعين عليك تقديمه له
المرحلة 4	الاستقلالية، الشعور بالكفاءة التامة، إلهام الآخرين، ضبط النفس، سرعة الإيقاع، تحقيق نتائج جيدة، تقديم أفكار	تلقي الثناء على ما يتحقق من نتائج، تلقي التقدير، الاستقلالية، المسئولية، قائد يتبادل الأفكار ويتصرف كقائد أكثر منه كرئيس، التنويع، التحديات، الشعور بالنمو والتطور	الإشادة بالنتيجة، تحديد المشكلات والنتيجة المرجوة بمشاركة أفراد الفريق، دع أفراد الفريق يتصرفوا كمرشدين لموظفين آخرين في المؤسسة وحثهم على تحسين عملهم أكثر، السماح لأفراد فريقك بتولي المسئولية

قد يرجع ادعائي بأنني في المرحلة الرابعة في كل ما لديَّ من مهام إلى ثلاثة أمور:

أنا جيد أيضًا في خداع ذاتي

رؤيتي الشخصية غير المهمة

لقد مر وقت طويل منذ تجربتي لأي شيء جديد

مثال توماس، المُحاضِر

ألقي الكثير من المحاضرات، بل الكثير جدًّا منها، وفي الوقت الذي تحمل فيه هذا الكتاب بين يديك غالبًا ما أكون أنا في طريقي لإلقاء محاضرة، أو أقوم بالقائها أو في طريق عودتي إلى منزلي بعد إلقائها. قد يتفاوت الجمهور كثيرًا لكننا جميعًا نستهل الأمر من بدايته، ونتابع فكرة «هيرسي» و«بلانشارد»:

الخطوة 1: حدد المهمة

إلقاء محاضرة عن موضوع التواصل المؤثر أمام جمهور لا تعرفه.

الخطوة 2: قيِّم كفاءتك فيما يتعلق بمهمة محددة

بعد قيامي بأعمال معينة لما يزيد على عشرين عامًا، أرى نفسي باعتباري جيدًا جدًّا فيها، كما أعلم موضوعها جيدًا جدًّا، وأعلم كيف أقدِّم البيانات، وأقدِّم المواد عبر برنامج باور بوينت، وأنا شخص قادر على جذب الانتباه دون ملل، هذا إلى جانب كفاءتي *العالية*.

الخطوة 3: قيِّم التزامك فيما يتعلق بمهمة محددة

نظرًا لهوسي بالوقوف على خشبة المسرح، فعندما أقف فوقها أحب التحدث إلى من ينصتون إلى ما أقوله، وبهذا يتسم حافزي بالارتفاع الشديد. وبالمثل ونظرًا لكثرة تحدثي عن موضوع التواصل نفسه بناءً على نموذج ديسك لآلاف المرات، تتسم ثقتي بنفسي أيضًا بالارتفاع الشديد. وبالتالي يمكن وصف التزامي باختصار باعتباره *شديدًا*.

ما النتيجة؟

نظرًا لوجودي في المرحلة الرابعة فيما يتعلق بإلقاء المحاضرات عن التواصل المؤثر. يحتاج مدربي فقط إلى التأكد من حصولي على تحفيز جديد وتحديات جديدة، ليعطيني المساحة الكافية للمناورة التي أحتاج لها.

حسنًا، أنا مُحاضِر كفء وماهر، ويمكنني التحدث عن أي شيء فوق خشبة المسرح. ويمكنك الاستعانة بخدماتي في أي وقت.

لكن تمهَّل قليلًا، هل هذا كلام حقيقي؟

تخيَّل ما يلي: إذا صعد إليَّ منظم المحاضرة فوق خشبة المسرح قبل دقيقتين من البدء وهمس في أذني قائلًا إنه يجب ألا أنشغل كثيرًا بهرج الحاضرين ومضايقاتهم - *فهم يبغضون حضور مثل تلك المحاضرات، ويرون أن كل هذا الحديث عن التواصل ليس سوى كلام فارغ* - فلا شك في أن هذا سوف يؤثر في ثقتي بنفسي.

صحيح أنني أظل أريد أن ألقي محاضرتي، ومازلت متقنًا لها، لكن ماذا لو كرهوا ما أقوله، وبدأوا إطلاق صيحات الاستهجان؟ لقد مررت بهذا أيضًا، وكان قاسيًا. وبهذا أجد نفسي أتراجع إلى المرحلة الثالثة التي تتسم بالكفاءة العالية مع تراجع الالتزام. لقد تغيَّر الموقف، ومع هذا ما زلت أعلم بالضبط ما سأفعله.

ماذا لو طلب مني شخص ما إلقاء محاضرة عن موضوع جديد عليَّ؟ فقد يريد مني أن أتحدث عن الأطفال المصابين بحالة نفسية؟ لأجد نفسي وقتها في المرحلة الثانية، نظرًا لعدم مقدرتي على التحدث عن التشخيصات النفسية - لأنني لا أفقه شيئًا فيها - مع عدم رغبتي في التحدث عنها.

ضعف *الالتزام* بسبب ضعف الحافز وضعف الثقة بالنفس - أعلم أنه بالتأكيد يوجد الآلاف في هذه الدولة ممن يعرفون هذا الموضوع أفضل مني. كما أن ضعف *كفاءتي* لن يمكنني حتى من استكمال أول خمس عشرة دقيقة من المحاضرة، ومن ثم يختفي قناع المحاضر المخضرم. إن هذا لا يتعلق بي فقط، بل يتعلق أكثر بعلاقتي بمهمة معينة.

الموقف هو العامل الحاسم في كل مرة

هذا ما يزيد من صعوبة القيادة بدرجة بسيطة يومًا بعد يوم عما كنت تعتقده. وبالنسبة لي فأنا لست محاضرًا نابغًا بشكل عام، لكنني أتحدث

عن مواضيع محددة أعرفها وأحب التحدث عنها، لكن لا يمكن الادعاء أنني دائمًا محاضر بارع، لأن الأمر يتوقف على الموقف نفسه.

يجب التعامل مع مختلف الأشخاص على نحو مختلف، وتذكَّر كل ما قلته عن نموذج ديسك للألوان والقوى الدافعة.

بل إن الأشخاص *المتماثلين* تجب معاملتهم على *نحو مختلف*؛ فمع أن الألوان والقوى الدافعة ثابتة، فإن مستويات التطور تتغير طوال الوقت.

ماذا نستنتج إذن من كل هذا؟

لا توجد طريقة واحدة لقيادة الناس، بل تتوقف القيادة على عوامل متعددة. ولهذا، غالبًا ما يخطئ من يدعي وجود طريقة واحدة لقيادة الناس.

هذا ما توصل إليه «هيرسي» و«بلانشارد» في دراساتهما. وأعتقد أننا يمكننا الافتراض بهدوء أنه نموذج مناسب لأغلبنا. والآن كل ما يتعين عليك فعله هو أن تبدأ رؤية فريقك في ضوء المستويات الأربعة للتطور. وسوف تصنع المعجزات مع فريقك من خلال تلك الرؤى الجديدة عليك.

{30}

التقييم...
أصعب جزء على الإطلاق...

إن تقديـم الملاحظـات أمر صعب في العموم. ونادرًا ما يكون سـهلًا، كما يتجنبه الكثير من الرؤساء، لأنهم لا يعلمون رد فعل الموظف إزاءه. وهذا بالطبع ليس حلاً سـليمًا، بل يتمثل الحل السليم في اكتشاف الكيفية التي يكون مفيدًا بها، وتطبيق ما يتعلَّمه الفرد منه.

كتبـت «إليزابيـث كويلينسـتيرنا» فـي كتابهـا الرائـع *Success with Feedback*، أننـا نحصـل على نحو 90% أو أكثر من إجمالي الملاحظات فـي حياتنـا كلها في السـنوات السـت الأولى من أعمارنا. ومـن الجيد أننا نهتـم بأطفالنـا، لكـن فيمـا بعـد مـاذا يحـدث؟ هل يجـب أن تتوزع نسـبة الـ 10% المتبقية على الأعوام الباقية من حياتنا؟

لنتحـدث بصراحة: نحـن لا نقدِّم أية فائدة فيمـا يتعلق بإقرار صورة إيجابية عن كل منا، وليس هذا وحسـب، لكن تلقِّينا أيضًا للملاحظات لا يقدِّم أية فائدة. إن الملاحظات الملائمة والمؤثرة التي تحث على التغيير تتطلـب نوعًا محـددًا جدًّا من التواصل؛ لذا لا يمكنك أن تعبِّر عن نفسـك بغموض، وعليك أن تقرر ماذا تريد توصيله بالتحديد.

التحديان الأساسيان بشأن الملاحظات

لكي تحل مشكلة ما، عليك أولًا أن تدرك ما هي. ولهذا قمت بتقسيم مسألة التقييم والملاحظات المؤثرة إلى تحديين أساسيين:

1. لا يريد أحد أن يقدِّم ملاحظاته عن الآخرين
2. لا يريد أحد تلقي الملاحظات من الآخرين

لا يوجد سوى ندرة ممن يهتمون حقًّا بتقديم الملاحظات الجيدة، ولا يكاد يرغب أي شخص في سماعها. فإذا استطعت أن تحل تلك التفصيلتين الصغيرتين، فستدير على الأرجح فريقك على نحو جيد جدًّا باعتبارك قائده.

تتعلق الملاحظات الجيدة أيضًا بالتواصل. وكالمعتاد، تكمن مشكلة التواصل في أنك قد تعتقد أن التواصل تم، إذ ربما تعتقد أن إيماءة بسيطة لأحد أفراد فريقك أو تمتمتك له تكفي لأن تشير بحسن عمله، لكن التقييم غالبًا ما يتطلب منك مجهودًا أكبر من ذلك.

نظرًا لأن التقييم قد يكون سلبيًّا أو إيجابيًّا، فقد يتم تفسير رفع المرء لحاجبه في اللحظة غير المناسبة باعتباره ملاحظة سلبية جدًّا. ويتوقف هذا على من رفع حاجبه، وأيضًا من رآه وهو يرفع حاجبه.

أمور يجب وضعها في الحسبان باعتبارك رئيسًا

الرئيس ذو الشخصية الحمراء غالبًا ما يخفق في تقديم الملاحظات، لأنه لا يفهم أهمية كثرة التلطف في الكلام، إذ إن العاملين يتلقون أجورهم لكي يقوموا بأعمالهم، لهذا لا تتوقع مني أن أمتدحك. وإذا قدَّم هذا

الرئيس أية ملحوظات فغالبًا ما تكون سلبية، فقد يفكر لقد حدثت مشكلة خطيرة، ويتعين علينا الآن أن نبحث عمن نلقي عليه باللوم.

الرئيس ذو الشخصية الصفراء غالبًا ما يخفق في تقديم ملاحظات مفيدة لأنه غالبًا ما يركز على نفسه فقط. وغالبًا ما ينسى أن الآخرين أيضًا قد يريدون مثلاً بعض المديح. وعندما يقدِّم التعليقات غالبًا ما تكون إيجابية، لكنها مطولة وتنطوي على مبالغة لدرجة تؤدي إلى شعور متلقيها بالحرج. ويتجنب هذا الرئيس الملاحظات السلبية قدر استطاعته، فمن الصعب عليه قولها، كما أنه من الممكن أن تختفي المشكلة من تلقاء نفسها.

الرئيس ذو الشخصية الخضراء يتجنب تقديم أية ملاحظات سلبية، لأنها قد تؤدي إلى النزاع. وربما يغضب أحدهم أو يشعر بالاستياء، وهذا سيئ بالطبع. ومن ثم يقدِّم هذا الرئيس التعليقات الإيجابية، التي تخلو من المخاطر، وجهًا لوجه.

الرئيس ذو الشخصية الزرقاء ماهر في تقديم الملاحظات السلبية. ولديه مفكِّرة بكل الأخطاء التي حدثت، وفي مسعاه الحثيث نحو الكمال يشير إلى كل خطأ يرتكبه أفراد الفريق. ولا يجيد مثل هذا الرئيس تقديم تعليقات إيجابية. ويعمل من منطلق مقولة: إذا لم يوجد خبر جديد، فهذا خبر سعيد.

تكمن المشكلة في أن الكثير من الرؤساء يرتكزون في إستراتيجيتهم بشأن التقييم على رأيهم الشخصي فيه؛ فقد يدعي البعض بكل جدية أنه لا يحتاج إلى أن يتلقى أي مديح، وأنه يعلم جيدًا ما يجيده، وأنه لا يريد أن يتلقى أية ملحوظات.

وهنا أقول بكل وضوح: *هذا محض هراء*، وتظاهر فارغ بالرجولة ولا يحمل أية مصداقية؛ لأن كل البشر يفرحون بتلقي المديح، لكن بالصورة المناسبة وفي الوقت المناسب، كما يجب أن يصدر المديح عن شيء يهتم به المتلقي في الحقيقة.

إذا اعتمدت في إشادتك على المستويات الأربعة للتطور، فإنه يمكنك أن تعرف إلى أين توجه إشادتك وملاحظاتك. وفيما يلي وسيلة يسيرة لذلك، لكن تذكَّر: هذا *ما* يتعين عليك فهمه، لكن *كيف تنفذه*، فذلك أمر يتعلق بنموذج ديسك للألوان. فهل حديثي واضح؟

المرحلة الأولى - إرادة قوية ومهارة متدنية

ما الذي نشيد به هنا؟ في هذه المرحلة يريد العاملون الإشادة بحماسهم، وامتلائهم بالطاقة، وبذلهم أقصى طاقاتهم في كل الأوقات. وهذا مختلف تمامًا عن الإشادة بأدائك الجيد في العمل.

لا تقُل أبدًا لشخص مبتدئ وسعيد أنه يؤدي عملًا جيدًا، والسبب: أنه غير حقيقي. ما السمات التي تميز المرحلة الأولى؟ الالتزام الشديد والكفاءة *المتدنية*. لهذا من الخطأ أن تقول لشخص ذي كفاءة متدنية في مهمة ما إنه جيد فيها، فهذه كذبة، ويجب أن تتجنب قول الأكاذيب.

إلى جانب ذلك، عليك أن تضيف الطاقة في تلك المرحلة. إن ما يجب عليك فعله هنا باعتبارك رئيسًا قائدًا هو توجيهك لطاقة كل فرد في فريقك الاتجاه السليم. ويمكنك هذا عبر تقديم التوجيهات، لا عبر إذكاء الأنا لدى هذا الشخص.

من الرائع أن أرى حماسك للبدء، والآن يجب عليك فعل ما يلي...

المرحلة الثانية - إرادة ضعيفة ومهارة متدنية

كيف يمكنك الإشادة بشخص قد انتهى به المطاف في حقل ألغام من المشكلات؟ هنا تجب الإشادة *بجهوده في المحاولة*، فمن الصعب أن تتمكن من العمل بأية حال من الأحوال عندما يسير كل شيء بشكل خطأ تمامًا. سوف يرجو أن يسمع الإشادة بعدم استسلامه. إن الالتزام لدى

هـذا الشـخص متراجع وكذلـك مهارته. وغالبًا ما تنتهـي الأعمال القليلة التي يؤديها بالفشل.

إن تحميسـه وتشـجيعه باسـتمرار بقولـك: *إنـك تسـتطيع*، قـد يؤذيـه أكثر مما يفيده؛ لأن الأعمال التي يضطلع بها تكاد تسـقط فوق رأس هذا الشـخص المسـكين؛ لهذا أعلمه بما تستشعره من صعوبة الأعمال، وقدِّم له الملحوظات الإيجابية حتى لا يستسـلم. وقد تحتاج أحيانًا إلى أن تقول هذا كل يوم على مدى أشهر عديدة.

أعلم أن المهام صعبة، لكنني سأساعدك.

المرحلة الثالثة - إرادة ضعيفة ومهارة عالية

يحتاج هذا الشـخص إلى الاسـتماع إلى أنه يسـتطيع النجاح، ويحتاج للإشـادة بكفاءتـه، فهو بالفعـل يتمتع بالكفاءة العالية لكـن غالبًا ما تكون ثقته بنفسه ضعيفة. والآن هو الوقت المناسب لتقول له: تستطيع تحقيقها، أنا *أؤمن بقدراتك*.

لا يؤمن هذا الموظف بقدراته، وليست لديه *قصص لنجاحاته* يرتكن إليها. ولم يرَ نجاحه بعد، ولهذا يحتاج إلى الكلام التشجيعي.

أعلـم أنك تشـعر بالحيرة، لكن لديك ما يتطلبـه النجاح، فقد نجحت من قبل.

المرحلة الرابعة - إرادة قوية ومهارة عالية

مـن السـهل أن تأخذ الانطباع باسـتغناء هـذا الفرد المسـتقل في فريقك عن أي شـيء، لكن هذا ليس صحيحًا. وتنبَّه إلى أنه من الخطأ تمامًا أن تشيد بحماسه، أو تتحدث عن عمله الدءوب، فهذا يكاد يكون مهينًا له، أو تتحدث عن مهارته، فهذا أيضًا خطأ - فهو بالفعل يعرف هذا.

يتمتع هذا الشخص بالكفاءة العالية والالتزام الشديد. ويحتاج إلى الإشادة بما يحققه من نتائج. وإذا قلت لهذا الشخص الذي قام بأفضل أداء ممكن لفترة زمنية طويلة إنك تعتقد أنه ماهر، فسوف ينظر إليك باستغراب، لأن كلامك يكاد يكون سخيفًا ولا معنى له. والشيء الوحيد الذي قد يدور برأسه: *أعلم هذا*.

ولهذا يجب أن تشيد بالنتائج.

أنا مسرور جدًّا بما تسهم به في العمل.

مدير المصرف المالي المتناقض

تحتاج مراحل التطور المختلفة إلى تركيز مختلف على ما تقدمه من إشادات. وهناك الكثير من الرؤساء يخفقون في توجيه الإشادات، ويرجع هذا الإخفاق إلى تقديمهم الإشادة غير المناسبة في الوقت غير المناسب، لكن هناك أيضًا رؤساء آخرين ممن يرون أفراد فريقهم باعتبارهم لا يحتاجون إلى إشادة، أو ينشغل هؤلاء الرؤساء تمامًا بأعمالهم بحيث لا تطرأ فكرة الإشادة على بالهم. ومن ثم تحتاج إلى خطة، لكن احرص على وضع خطة جيدة ومجدية.

منذ سنوات عديدة، كنت أعمل - كما كررت من قبل - في مصرف مالي. عندما كانت للمصارف فروع في شتى المناطق، كنا نعمل، وكان «أولف»، مديرنا، غالبًا ما يلقي نظرة على المكان من نهاية القاعة، ويأتي إلى مكان خدمة العملاء ويبلغنا عن رضاه عن عملنا هذا الأسبوع. وكنا بطبيعة الحال نبتهج بهذه الإشادة.

كان هذا يتكرر بين الحين والآخر، فيأتي إلينا ويمتدح عملنا، ويقول إننا قمنا بعمل جيد، لكن بعد فترة بدأ شخص في المجموعة يتساءل عما يسعده على وجه التحديد. وهكذا في المرة التالية التي أتى فيها إلينا

قال له شخص ما: *من الرائع أنك سعيد، يا «أولف»، لكن هل هناك شيء محدد تريد التأكيد عليه حتى نبذل فيه جهدًا أكبر؟*

أجاب «أولف»: *تبدون أكفاء، استمروا على هذا المنوال.* ثم سار مبتعدًا.

لم تكن لديه في الحقيقة أية فكرة عما قمنا به هذا الأسبوع، إلى جانب أننا قد بدأنا نلاحظ نمطًا معينًا، فقد لاحظ أحدنا أنه عادة ما يأتي في الوقت نفسه تقريبًا كل أسبوع، يوم الخميس بعد الساعة الثالثة عصرًا.

وفي عصر أحد الأيام عندما لم يكن موجودًا في المكتب، دخلنا مكتبه وألقينا نظرة على أجندة أعماله، ففي تلك الأيام كانت الأجندات ورقية.

وعندما عدنا إلى الأسابيع السابقة رأينا ما أدهشنا بشدة.

فقد كان مكتوبًا في الساعة الثالثة عصرًا في كل يوم خميس: *امتدح فريق العمل.*

وشعرنا بالكآبة، فقد كان ملزمًا أيضًا بكتابتها حتى يتذكَّر أن يعرب لنا عن مدحه. وفي المرة التالية التي جاء فيها لكي يمتدحنا عن عمل الأسبوع السابق، لم يستطع أي منا أن يهتم بالالتفات إليه وشكره، فقد فقدنا الثقة به تمامًا وبنياته.

لا تكن مثل «أولف». لاحظ ما يجيده أفراد عملك، حتى يكون لإشادتك معنى.

لكن ماذا عن الأنباء السيئة؟

أجريت المحادثة التالية مع عدد كبير جدًّا من الرؤساء الذين دربتهم على القيادة. وكنا نتحدث عادة عن كيف جرت متابعة الرئيس لفريق عمله، ونتحدث عن تقديمه الملاحظات، وغالبًا ما كانت المحادثة تجري على النحو التالي:

أنا: لقد أجريت اجتماعًا موجزًا مع «مارتن» هذا الصباح. وكان يتصرف بطريقته المعتادة. ألم يكن من المفترض أن تتحدث معه عن سوء سلوكه في الأسبوع الماضي؟

الرئيس: نعم، كان من المفترض ذلك، لكنك تعلم ما يجري.

أنا: لست متأكدًا مما تعنيه، ما الذي يجري؟

الرئيس: أنتظر الوقت المناسب.

أنا: الوقت المناسب، ومتى يحين الوقت المناسب؟

الرئيس: (غالبًا ما تُقال مصحوبة بتعبير بلغة الجسد) بالضبط؛ هذا هو السؤال!

عند هذه النقطة ينتظر مني الرئيس أن أوافقه الرأي على مدى صعوبة إيجاد اللحظة الملائمة لإخبار «مارتن» المسكين بأن سلوكه كان السبب في تقدُّم نصف أعداد زملائه من العاملين بإشعار الاستقالة.

لكنني لن أوافقه الرأي؛ لأن اللحظة *الملائمة* لتقديم ملحوظات سلبية لا تأتي أبدًا.

فكِّر في نفسك، لا بد أن هناك شخصًا من القريبين منك - ربما رئيسك، أو زوجك أو زوجتك - لديه بعض الآراء عن سلوكك. فهل يمكنك أن تخبرني متى تأتي تلك اللحظة الملائمة لكي تكون مستعدًّا لتلقي بعض الملحوظات السلبية؟

عندما تنتهي من تناول الطعام، عندما تبدأ تناول الطعام، في الصباح، لتجد أن يومك بأكمله قد أصبح سيئًا، ربما في المساء، وحينها لن تنعم بأي نوم هانئ، في بداية الأسبوع أم في نهايته؟ هل عندما تكون الشمس ساطعة، أم هل من المقبول سماع تلك الحقائق الصادمة عندما يكون الطقس ممطرًا؟

وفكِّر كيف ستكون الحال إذا قال لك شخص ما بعض الانتقادات السلبية في ذلك اليوم. هل تريد سماع المزيد، أو تريد توزيع الأخبار

السيئة بالتساوي على أيام الأسبوع؟ ربما تسمعها وأنت تحتسي فنجانًا من القهوة، أو في عصر يوم دافئ بعدما تكون قد حققت رقمًا قياسيًا جديدًا في المبيعات - هل تلك هي اللحظة الملائمة لسماع أنك شخص أحمق؟

مهما حاولت أن تنتبه للحظة المناسبة، ببساطة لا توجد لحظة مثالية لذلك.

تقبل هذا، وحدد موعدًا لذلك الحديث المزعج. وإذا لم تستطع أن تدفع نفسك لإجرائه، فربما يرجع السبب إلى احتمالية شعورك بالحيرة أو عدم معرفتك كيف قد يستقبل الموظف الكلام، أو ربما لا تريد أن تجرح هذا الشخص، أو ربما لا تعلم حتى ما تريد قوله.

إنك شخص ذو قلب عطوف، وأنا أقدّر لك هذا.

بقايا اللحم المقدد في لحيته

تخيَّل ما يلي: أنت جالس في اجتماع صباحي، ووجدت في لحية أحد المشاركين في الاجتماع بقايا من طعام إفطاره. لا يمكنك على وجه التحديد أن تعرف ماذا يكون ذلك الفتات، لكنه يبدو منفرًا. فماذا تفعل؟

الجواب: *لا شيء*.

لأنك لا تريد أن تحرجه أمام كل الحضور. بالطبع رأى الجميع هذا الفتات لكن كان رأيهم مثل رأيك. وتتضايق أثناء فترة الاجتماع كلها، وفي كل مرة يفتح فيها هذا الشخص فمه تحاول أن تنظر إليه دون أن تفكر في بقايا اللحم المقدد على وجهه، لكن محاولتك لا تفلح.

في الرابعة عصرًا، تلتقي بهذا الرجل في الممر، ولم يزل الفتات عالقًا في ذقنه. وقد أصبح شكله أسوأ مما كان عليه في الصباح، ولا يسعك سوى أن تفكر: *هل مضى بهذه الصورة طوال اليوم؟ لماذا لم يقُم أي شخص بلفت نظره؟*

إذن ماذا تفعل الآن؟

الجواب: *لا شيء*. ما زلت لا تريد إحراجه. بعيدًا عما هو واضح أمام أعين الجميع: إذا أخبرته الآن، فسوف يدرك أن بقايا اللحم المقدد عالقة منذ إفطاره، وحينها سوف يعلم أنك حتمًا قد رأيتها في اجتماع الصباح؛ ولهذا تظل مقيدًا بسبب سلبيتك.

وإذا استبدلنا امرأة بهذا الرجل، وكانت بقايا اللحم المقدد في شعرها، فسوف تدرك المشكلة.

ماذا قد تُفضله أنت شخصيًّا؟ أن تسير في مقر العمل بينما بقايا الطعام عالقة في لحيتك طوال اليوم، أم أن يقول لك شخص ما بصوت خفيض *أظن أن هناك شيئًا ما...*؟

التقييم ليس خطيرًا

إن كل من يرتكب خطأً يحتاج إلى أن يعرف به، بمعنى أنه سوف يتقبل ببساطة بعض الملاحظات السلبية، ولا يخلو أحد من الأخطاء. صحيح أن كل خطوة متعثرة يقدم عليها أحد أفراد الفريق قد لا تستحق الإشارة إليها، لكن إذا كان لديك رأي بشأنها، فعليك أن تتحدث مع الشخص المعني.

إن ارتكاب الأفراد الأخطاء في العمل لا يمثل نهاية العالم، بل يظهر ببساطة أنه لا يزال هناك المزيد لكي يتعلموه. وإذا كان هذا الخطأ يعكس أوجه قصور لديهم، تصبح أمامك مهمة واضحة: احرص على أن يتعلموا كيف يؤدون وظائفهم. ومن ناحية أخرى هذا هو الحل البسيط.

مع ذلك من الصعب تعديل السلوك الجنوني المرتبط بالافتقار إلى الالتزام، أو بما يمكن أن يسوء فيما يتعلق بالخصال الشخصية. وكلما طالت فترة عمل شخص ما في المنصب نفسه، قلَّت احتمالية أن تكون الكفاءة هي المشكلة. والأمر نفسه مع الرؤساء: كلما علت مناصبهم،

قلَّت احتمالية أن تكون الكفاءة هي المشكلة. عادة ما يتعلق الخطأ بالسلوك. وكما ذكرت آنفًا، إن وظيفتك كرئيس هي أن تعدل ما يفعلونه إذا لم يتبعوا النظم بحذافيرها، أو إذا كانوا مهملين، أو نسوا بعض التفاصيل.

لهذا يتعين عليك أن تبدي ملحوظاتك السلبية عنهم - أو نقدك لهم - وفقًا لدورك كقائد.

كما أوضحت سابقًا، تظهر الحاجة إلى أنواع مختلفة من الملاحظات وفقًا لمرحلة التطور التي يمر بها الموظف. وهنا أود أن أذكِّرك بأن هذا ينبئك بما يجب أن تركز عليه. والآن يمكنك أن ترى كيف يتعيَّن عليك إبداؤها. وعلينا أن نفكِّر ثانية في نموذج ديسك للألوان.

كيف يعمل التواصل على تحديد فاعلية ملاحظاتك من عدمها.

أحد أفراد فريقك من ذوي الشخصية الحمراء

يهمل صاحب الشخصية الحمراء التفاصيل، ويفضل الطرق المختصرة لتوفير الوقت. وإذا ساءت الأمور في هذه الأثناء، عادة ما يلقي باللوم على الآخرين. وأبسط ما يمكنك فعله هو أن تقول أي شيء بشكل مباشر دونما تجميل.

قل: *إن ما فعلته في المشروع س لم يكن هو ما اتفقنا عليه*.

وعندما يبدأ صاحب الشخصية الحمراء التبجح وافتعال المشكلات، عليك أن تتصرف بثبات تام.

قل له: *لقد وعدت بالانتهاء قبل يوم الجمعة، وكنت أيضًا ستخبر العميل بأن كل شيء جاهز، لكن بدلًا من ذلك، عدت إلى بيتك مباشرة، وقضيت عطلة نهاية الأسبوع، مع أنك لم تلتزم بالخطة في النقطتين الثانية والثالثة. قم بالعمل ثانية، وقم به على الوجه الصحيح.*

هـذا ثبـات تام، قد يغضب هذا الفرد من فريقك بشـدة، لذا تأكد من معرفتـك مـا تتحدث عنه، فقد تصبح الأجواء مزعجـة جدًّا. وابقِ هادئًا، ولا تنجرف في انفعالاتك، وأظهر أنك لن تستسلم ولن تتراجع.

عندمـا تهـدأ الأمـور قليلًا ويـدرك صاحب الشـخصية الحمـراء أنك لـن تتهاون، قد يسـتعيد هدوءه ثانية على نحو مفاجـئ. وقد يتفاجأ بمدى سـرعة انتهـاء نوبـة غضبه، ثـم اطلب منـه، أو منها، أن يكرر مـا قلته من فورك، واحرص على فهمه، أو فهمها لما قلته جيدًا.

ثم اسـأل الموظـف عما إذا كان بحاجة إلى متابعـة لما اتفقتما عليه. وإذا كانـت المهمـة كبيـرة ومـن الضـروري إجراؤهـا بالصورة السـليمة، أفترض أنك ستتابع الأمر كله على أية حال. وإذا فهم صاحب الشخصية الحمراء وتقبَّل أنه قد ارتكب خطأً جسيمًا، فسوف يحسن القيام بالمهمة هذه المرة.

أحد أفراد فريقك من ذوي الشخصية الصفراء

يغفل هذا الفرد عن التفاصيل، وينسى ما وعد به، ويجد صعوبة في العثور علـى ملفاتـه وأوراقه. وعندما تأتـي إليه بالنقد، يكون هذا أشـبه بافتعال مشكلة معه.

سـوف يفيـدك أن تكتـب كل شـيء في نقـاط محددة. ويمكـن أن تبدو النقاط على النحو التالي:

- قُل إن المشروع س قد تجاوز موعد التسليم النهائي وتجاوزت تكاليفه الميزانية المحددة
- قدِّم أمثلة واضحة
- اطلب منه أن يؤكد كل جزء

- اطلب منه خطة عمل
- تذكَّر أن تؤكد أن «هنريك» يلقى محبة كل العاملين معه في المشروع

لا تُقل إن «هنريك» مهمل، بل قُل إنه قد أهمل في توثيق كل شيء حسب الخطة، ولا تُقل أن يأتي دائمًا متأخرًا، بل قُل إنه جاء متأخرًا في اجتماعين كان يفترض به أن يترأسهما.

يفضل «هنريك» أن يتحدث عن أمور لطيفة، لهذا احرص على تأكيده ما تقوله له على مدار الاجتماع. وتأكد بعدها من سماعه الفعلي لما قد قلته.

سوف يعمل «هنريك» على تغيير دفة الكلام طوال الوقت.

وعليك أيضًا أن تتوقع منه آلية دفاعية، فقد يقول «هنريك» إن هذا ليس خطأه، ويلقي بالمشكلة على شخص آخر. وتظهر الخطورة في أنك قد تغيِّر وجهة نظرك نتيجة مهارة «هنريك» في الإقناع. فعُد ثانية إلى قائمة التدقيق، واحرص على تناولك كل ما فيها.

احرص على تحدثك عما *فعله* «هنريك» أو (لم يفعله)، وليس على تحدثك عن «هنريك» *نفسه*، وأوضح أن هناك أنواعًا معينة من السلوك يجب تحسينها، وكن صارمًا بشأن الأشياء التي تناقشها لكن تلطَّف فيما يتعلق بالعلاقات. ولا تدع «هنريك» يسهب في حديثه عن توقفك عن محبته، واطلب منه أن يكرر ما قد قلته، واستمر حتى يستوعب «هنريك» كل شيء.

وضع في ذهنك أن «هنريك» عندما يعود إلى مكتبه، قد يلفت نظره شيء أكثر إبهاجًا، فاحرص على عدم نسيانه الأمر برمته، واحرص على متابعته - من كثب.

أحد أفراد فريقك من ذوي الشخصية الخضراء

غالبًا ما تتعلق أخطاء هذه الشخصية بالسلبية، نظرًا لانتظارها فترة طويلة جدًّا لاستشعارها وجود خطأ ما، وسوف ينصرف عن إتمام المهام المزعجة وتميل إلى تفادي المشكلات. وغالبًا ما تتصرف بغموض شديد فيما يتعلق بما تريده من الآخرين - العملاء والزملاء وأفراد فريق عملها (إذا كنا نتحدث عن مدير من الدرجة الوسطى)، أو ربما أنت كذلك - ما يعني التزامك في بعض الأحيان بالعمل دون أن تسير الأمور على نحو ملائم.

يجب أن تبدأ هذه المحادثة بكلمات لطيفة وودية، اهتم بعلاقتك، ومع ذلك يجب أن يكون ما تقوله مفهومًا.

كن صارمًا فيما يتعلق بالمهمة التي بين يديك، لكن احذر حتى لا تفسدها.

تمامًا مثلما كان في السابق، عليك أن تقدِّم أمثلة واضحة (لا، لا أعرف أي لون من ألوان الشخصية يفضل الأمثلة الغامضة أو المجردة). حاول أن تُميِّز بين اختيارك اللطيف للكلمات والمبالغة في تلطيفها؛ لأن الاختيار الأول جيد، بينما الثاني كارثي.

لا تترك «جينيفر» جالسة هكذا في صمت مطبق. قد لا تحاول إلقاء التهم على الآخرين، لكنها باعتبارها ذات شخصية خضراء قد تنزوي تمامًا، وتذعن تمامًا، وتتهم نفسها بأنها المسئولة عن كل الأخطاء منذ نشأة الخليقة.

أنا حمقاء!

وهنا تظهر الخطورة في مواجهتك شخصية الضحية البائسة، وإذا لم تكن منتبهًا جدًّا، فسوف تبدأ تشعر بالأسى من أجلها.

التزم بخطتك.

قل كلامًا مثل: *أدرك أن هذا صعب عليكِ يا «جينيفر»، لكن يمكنني أن أساعدك على توضيح الأمور.*

أكد حسن تقديرك لمجهود «جينيفر»، فلن تتطلب أن تعرب عن تقديرك لها على الملأ كما هي الحال مع الشخصية الصفراء.

واطلب منها أن تكرر ما اتفقتما عليه. وقم بتصويب العمل بمجرد حدوث أمر خلاف المتوقع.

واحرص على متابعتها من كثب، حيث لن تريد أن تغير روتينها المعتاد لمجرد أنها قد تعهدت لرئيسها بإتمامها مهمة ما. ولهذا تتمثل وظيفتك في الحرص على قيامها بها بغض النظر عن أي شيء.

أحد أفراد فريقك من ذوي الشخصية الزرقاء

يرتكب أيضًا صاحب الشخصية الزرقاء في فريقك أخطاء، ومع أنه يسعى للكمال، لكنه يسترسل في أمور معينة، ولا ينتهي من مهامه في الوقت المحدد، ويميل عادة إلى تجاهل مواعيد التسليم النهائية.

قد يشعر الشخص الذي يهيمن اللون الأزرق هيمنة كبيرة على شخصيته بانزعاج شديد بخصوص أخطاء ضئيلة تافهة. وتكون لديه مطالب لا عقلانية لتحقيق الكمال، ويجد صعوبة في قبول أية مهام قد تلهيه. وينطبق هذا الكلام عليه هو شخصيًّا.

لا يحب هذا الشخص بالتأكيد أن يكتشف أحد أي خطأ قد ارتكبه، وإذا علَّقت على سلوكه، فسيكون قد وقع هذا التعليق مزعجًا بالنسبة له، لهذا إذا كان باستطاعتك أن تقدِّم له ورقة مكتوبة، وسيكون هذا أفضل.

ابذل قصارى جهدك لتجنب شخصنة الأمور، ولا توارِ شيئًا، وإذا بدا عليه الحزن - فلا تضع يدك عليه لتطيِّب خاطره، لأنه لا يريد مواساة، بل التزم بالحقائق فقط.

ثـم انتقل إلى الأسـئلة التفصيلية، من قـال ماذا؟ وماذا كان يعني بما قاله؟ وكيف تعرف هذا؟ وهل أنت واثق به؟ لا توجد نهاية، وإذا كنت تريد حقًّا أن ترى تغييرًا، فمن الأفضل أن تحاول الإجابة عنها.

وكالمعتـاد سـتريد تأكيـدًا من صاحب الشـخصية الزرقـاء لفهمه ما قلته، وما قد اتفقتما عليه. إذا قررتما معًا موعد تسليم نهائيًّا، فعليك أن تتأكد من قبوله هذا الموعد، ثم تابعه بعد فترة.

الملخص

يمكنـك بالطبـع متابعـة ملاحظاتـك بشـكل أدق ممـا سـبق؛ حيـث يعمـل الموقـف نفسـه علـى تحديـد إسـتراتيجيتك، لكن مـا ركزت عليـه هنا هو كيفيـة إدارتـك للحـوار بنـاءً على لـون الشـخصية. إن معرفتك مـا يتعين عليك فعله هي أمر جيد، لكنك تحتاج أيضًا إلى أن تعرف كيف تفعله.

{31}

لماذا يحتل السؤال بـ "لماذا" الأهمية الأعلى

لقد تحدثت عن القوى الدافعة للأشخاص في القسم الأول من هذا الكتاب. ومن المهم وضعها في الاعتبار إذا كنت تريد أن تنشئ أفضل فريق العمل، وتحصل على أفضل ما لدى كل واحد من أفراد الفريق من جهد، وتهيئ أفضل الأجواء في بيئة العمل - وتحصل على النتائج التي ترجو تحقيقها. وبغض النظر عما إذا كان هذا الكلام يتعلق بالربحية أو رضا العملاء أو رضا العاملين أو الجودة - إذا فهمت القوى الدافعة للمجموعة، فسوف تعرف سريعًا ما النقاط التي يجب أن تؤكد عليها.

إذا أردت، على سبيل المثال، أن تجري بعض التغييرات - فكيف ستجريها؟ يمكنك بالطبع أن تنظر إلى ألوان شخصيات أعضاء فريقك وفقًا لنموذج ديسك. وإذا كانت لديك شخصية صفراء، فسوف تعشق تقدمك أخيرًا باقتراح جديد، بينما سوف ترغب الشخصية الحمراء في معرفة لماذا استغرقت كل هذا الوقت حتى تتقدم بالاقتراح، بينما يرجح أن تشعر الشخصية الخضراء ببعض التوتر، وسوف تريد الشخصية الزرقاء أن تعرف السبب في رؤيتك هذا التغيير باعتباره جيدًا. وفيما يلي تحضيرك للحجج المؤيدة للتغيير.

تقول التغيير مباشرة للشخصية الحمراء وترسلها لكي تبدأ العمل.

تلهم الشخصية الصفراء بحيث تهلل وتقفز فرحًا عند سماعها أفكارك. ومع الشخصية الخضراء تقدم التغيير بحرص وتمهل على مدار ثلاثة اجتماعات منفصلة.

ومع الشخصية الزرقاء حدِّد اجتماعًا طويلًا نسبيًّا تتشاركان فيه كل الوثائق الضخمة التي جمعتها لكي توضح أنك قد توصلت إلى قرار صائب.

لكن ما سبق يوضِّح فقط كيف تنقل أفكارك واقتراحاتك.

وهذا يعني فقط أن أفراد مجموعتك يفهمونك كل بطريقته الخاصة. ولا يعني أنهم سوف يبدأون فعليًّا العمل وفقًا للروتين الجديد، أو أنهم سوف يتبعون التعليمات الجديدة أو ما توصلت إليه.

إن ما تحتاج إلى عمله هو تعديل العادات التي تجعلهم يواصلون القيام بما اعتادوا أن يقوموا به. إن تعديل العادات هو الأساس في التغيير. ولا يكفي إخبار الأفراد بالصورة التي ستصير إليها الأمور، ولا يكفي أبدًا مجرد حصولهم على دورات تدريبية على الأدوات الجديدة، لأن المعرفة وحدها لن توصلك إلى نهاية الطريق.

كم عدد الدورات التدريبية داخل الشركة التي حضرتها أنت شخصيًّا على مدار سنوات عملك، دون أن تحقق منها أي مردود في العمل نفسه؟

كن صادقًا، ولو مع نفسك على الأقل.

إذن لماذا لا نتغير؟ لأننا كائنات معقدة. ولماذا لا نقوم بهذا الأمر البسيط؟ الجواب: لأن الأبسط هو عدم القيام به.

كيف يمكنك أن تغير عادات الأفراد؟ عبر النظر إلى قواهم الدافعة.

ومن الضروري أن تخاطب القوى الدافعة للفرد لكي تحثه، أو تحثها، على الانضمام إليك.

ما السبب في حتمية إطفاء الأنوار؟

لقد نشأت خلال الأزمة العالمية الأولى للنفط. وفي بدايات السبعينيات من القرن العشرين، أدرك العالم أن موارد النفط لن تدوم إلى الأبد. وأصبحت مسألة كيفية استخدامنا للطاقة شديدة الأهمية لنا جميعًا، وبدأت المجتمعات تتحدث عن كيف يجب على الأفراد أن يحدُّوا من استخدامهم لها. ارتفعت أسعار الوقود ارتفاعًا جنونيًّا، ونظم الناس مسيرات في الشوارع احتجاجًا على ذلك. وباتت مسألة مواردنا غير الدائمة قيد المناقشة. وشاع التحدث عن توفير استهلاك الطاقة، وبحسب ما أعرفه كانت تلك المرة الأولى في التاريخ التي يقوم فيها الناس بذلك.

طلب مني والداي إطفاء الأنوار عندما أغادر الغرفة، ولم يكن السبب نفاد الزيت بالمصابيح، لكن بسبب ارتفاع تكلفة الطاقة. ولعل هذا كان مرتبطًا بحقيقة أن التدفئة هنا في المنطقة الباردة في شمال البلاد أصبحت باهظة الثمن لدرجة أننا اضطررنا إلى الإقلال من أمور أخرى، ربما، لا أعلم.

لكن والديَّ طلبا مني إطفاء الأنوار إذا كنت لن أبقى في الغرفة.

وبغض النظر عن مدى منطقية الأمر، إلا أن هناك الكثيرين ممن يقرأون هذا الكتاب، ويعتقدون أن هذا الكلام لا يشكل أي فارق معهم. ما المشكلة إذا تركت أضواء الغرفة مضاءة لبضع ساعات؟ لأنني سوف أعود إلى الغرفة فيما بعد على أية حال.

لماذا نفعل ذلك؟

سوف يفكر مختلف الأشخاص أصحاب القوى الدافعة المختلفة في توفير الطاقة فقط إذا ظهر سبب يدعوهم لذلك.

وهذا ما تحاول الحركة البيئية مواجهته حتى الآن. إذ لم يزل البشر يهدرون الطاقة في المنطقة التي أعيش فيها من العالم. لماذا؟ حسنًا، لأننا يمكننا تحمل التكلفة المادية لها. وإذا لم يبدُ الأمر شديد السخف، أقول من المحتمل أيضًا أننا نترك صنبور المياه مفتوحًا بينما نفعل شيئًا آخر؛ لأنهم على أية حال سوف يحتاجون للماء بعد ساعة أو اثنتين. فما المشكلة؟

أو إننا لا نؤمن بالتغير المناخي، ونعتقد أن تأثير الاحتباس الحراري هو أمر مبالغ فيه. لعلنا نتجاهل الأمر برمته، وتبدو أمور أخرى أكثر أهمية.

لكن هنا يظهر الحل: عند وجود حافز حقيقي خلف التغيير، يتقبل أغلب الناس هذا التغيير. والمفارقة أن الأشخاص المختلفين يتقبَّلون التغيير نفسه - لكن لأسباب مختلفة.

بالنسبة لصاحب **القوة الدافعة النفعية العالية** فقد يُقدِّر الكفاءة. ويرى أن ترك الأنوار مضاءة دليل على عدم الكفاءة. وهي ببساطة إهدار للموارد، حتى إذا كان بوسعي تحمُّل تكلفتها، لكن يمكنني استغلال هذا المال بذكاء في شيء آخر.

أما إذا كانت **القوة الدافعة النفعية لديَّ منخفضة** فقد لا أهتم كثيرًا بتوفير سنتات قليلة هنا أو هناك - ما الفارق؟

المُنَظِّر (واضع النظريات) قد يرى الفائدة الملموسة لإطفاء الأنوار، إذا فهم كيف قد يؤثر هذا في الاستهلاك العام للطاقة.

الجمالي يحتاج إلى أن يربط ما بين إهدار الطاقة واستنفاد موارد الأرض، وبالتالي سرعان ما لا يصبح كوكبنا ملائمًا لكي نحيا فيه كما نريد.

الفردي الأرجح أنه سيقوم بما يريده أيًّا كان، وإذا كان هذا الشخص مسئولًا عن حفظ الطاقة، فسوف يحرص على إطفاء كل الأنوار في كل البيوت في حيه السكني.

والتقليدي يرى ببساطة أنه من غير الصواب ترك الأنوار مضاءة إذا لم يكن هنا أحد. ولن يحتاج إلى أي توضيح. أو قد يكون من حق الإنسان أن يترك الأنوار مضاءة؛ حيث يرجع الأمر في النهاية إلى القيم الأخلاقية التي يراها مهمة.

المقصد من هذا المثال المبسط هو توضيح أمر واحد فقط: إذا أردت أن يتقبَّل الأفراد تغيرًا ما، ففكر في قواهم الدافعة، وقم بالمناقشات وفقًا لها.

يُقبِل مختلف الأفراد على التغيير *نفسه* وفقًا لأسباب *مختلفة*.

أنا عن نفسي لم أزل أطفئ الأنوار عند مغادرتي الغرفة، فقد كان والداي مُلِحَّين في هذا الأمر، حتى أصبحت أفعله تلقائيًّا دون تفكير وبشكل عفوي.

في بعض الأحيان أفكر في سبب قيامي به، حيث لا تشغلني فاتورة الكهرباء كثيرًا، لماذا إذن أستمر في إطفاء الأنوار في الوقت الذي أعلم فيه أن هذا التصرف يزعج باقي أفراد عائلتي؟

لأنه أصبح عادة لديَّ منذ أن كنت طفلاً، وأصبح جزءًا مني ومن قيمي الأخلاقية، وتلك هي قواي الدافعة. وبالنسبة لي ذلك هو الجانب النفعي لديَّ الذي يحركني: لا أحب الإهدار، ولا يتعلق هذا بالبخل، حيث أنفق الأموال على أفخر المشروبات، لكنني أحصل على شيء في مقابل هذا المال، بينما إذا تركت الأنوار مضاءة ولا يوجد أحد في المنزل - فماذا أجني مقابل هذا؟ لا شيء. ولهذا أطفئها.

لا يمكنك أن تعود إلى مرحلة طفولة أفراد فريقك، ومن ثم تعيد تشكيلهم، بل تحتاج إلى أن تجرِّب طريقة أخرى. وهنا يأتي دور القوى الدافعة.

كيف يمكنك استغلال هذا؟

من المهم ألا تقيد نفسك بالألوان وحدها، لأنها لا تعطي جوابًا عن كل الأسئلة. صحيح قد تنبئك بكيف يتواصل أفراد فريقك، وتساعدك لكي تفهم كيف تتواصل بدورك معهم. بينما تساعدك القوى الدافعة على فهم لماذا تمثل بعض الأمور أهمية أعلى من غيرها، وتساعدك لكي تقرر ما تركز عليه. وكيف تختار كلامك، ليتعدَّل وفقًا للون كل فرد في فريقك؟

وفيما يلي قاعدة أساسية:

1. حاول أن تعرف القوى الدافعة لدى أفراد فريقك
2. عدِّل حوارك بناءً على لون الشخصية

تخيَّل أنك ترى شخصًا يسير نحوك وهو يعرج.

تخيَّل ألوان شخصيته كصورة عادية تراها بالعين المجردة. وترى في تلك الصورة الشخص وهو يعرج، لكنك لا تفهم السبب.

يرى أغلب الناس ما يظهر بالصورة، ولا يتطلب هذا معرفة مسبقة.

لكن إذا كانت معك صورة بالأشعة السينية بدلًا من الصورة العادية، فستتمكن من رؤية الكسر القديم في العظم الذي لم يلتئم على نحو سليم ما أدى إلى إحداث هذه العرجة.

تمثل الصورة بالأشعة السينية القوى الدافعة. والآن أصبحت تعلم لماذا يعرج هذا الشخص.

وكما هي الحال مع صورة الأشعة السينية، فإنك تحتاج تمامًا إلى بعض المعرفة لكي تفهم ما تراه. ربما أرى أنا وأنت الأشعة السينية ونقول إنها تبدو صورة لعظمة الفخذ، ويقول الطبيب بمنتهى السهولة: يظهر أمامنا كسر لم يلتئم على نحو جيد.

هكذا تسير الأمور مع القوى الدافعة. لا تبدو ظاهرة من السطح، لهذا عليك أن تمعن النظر.

لماذا أصبحت رئيسًا؟

سألت من قبل ما إذا كنت تعرف لماذا توليت هذا المنصب، وما إذا كان أي شخص يهتم بما هو الجواب.

يمكن أن تساعدك قواك الدافعة على رؤية الحقيقة، إذا كنت...

...مُنظِّرًا، لعلك أصبحت رئيسًا لأنك سوف تتعلَّم الكثير من الأمور الجديدة. وتنشر تلك المعرفة.

...نفعيًّا، فإنك تريد أن تحقق النتائج وتكسب الأموال. سواء لصالح الشركة أو لذاتك.

...جماليًّا، لعلك تفعل ذلك لكي تخلق توازنًا وانسجامًا في المجموعة.

...فرديًّا، تحب السلطة التي يفرضها المنصب على نفسك، وعلى الآخرين، وعلى القرارات.

... رئيسًا لديه قوة دافعة اجتماعية، لعلك تشعر بأنك تفيد الآخرين.

... تقليديًّا، قد يوجد رابط بين هذا المنصب وقيمك الأخلاقية أيًّا ما كانت.

لا شيء في كل هذه الاختيارات أصح أو أكثر خطأً من غيره، فكلها مطلوبة، لكن من الجيد أن تفكر في كيفية تواصل الأمور بعضها ببعض. ولعل الخلافات التي تجد نفسك عالقًا فيها مع أفراد فريقك - وربما مع رئيسك - ترتبط بقواك الدافعة أكثر من أي شيء آخر.

كيف يجب هيكلة الفريق بناءً على القوى الدافعة لدى أفراده؟

عندما نتحدث عن ألوان نموذج ديسك، فإننا نتبسط قليلاً عبر قولنا إن أفضل الفرق هي التي يظهر بها كل الألوان. ويوفر مثل هذا الاندماج تفاعلاً مثاليًّا. ولا شك في أن المشكلات سوف تظهر من كل الزوايا إذا كان لديك كل الألوان في فريقك؛ لهذا احرص على عمل أفضل خليط ممكن.

لا تظهر إحدى القوى الدافعة باعتبارها أفضل من سواها، بل تعمل جميعها على نحو مختلف تمامًا، وتسهم في مختلف الأمور. لكن الوصول إلى اتفاق يصبح أبسط إذا تناغمت القوى الدافعة لكل أفراد الفريق معًا. مثلاً إذا كان كل واحد من أفراد الفريق هو مزيج من القوتين الدافعتين النظرية والنفعية، فسوف توفر على نفسك الكثير من ألوان الصداع، لأنك لن تحتاج إلى أن تقنع بقية أفراد الفريق بأن ما يفعلونه يصنع فارقًا حقيقيًّا. وسوف يشترك الجميع في فهم حاجتك لاكتساب المعرفة الكافية التي تتيح لك تحقيق نتائج أفضل.

إن الجميع يخرجون إلى أعمالهم للسبب نفسه.

وسوف تدرك بالطبع مدى قيمة هذا السبب عندما تكوِّن فريقك الكفء.

بعد قولي ما سبق، يمكنك أن تستنتج أنه كما في الألوان، تتمتع أفضل الفرق بمزيج من كل القوى الدافعة. وأوصي بهذا وأؤكده مرارًا وتكرارًا، والمرة الوحيدة التي قد لا أوصي بها، إذا احتوت المجموعة على أعداد ضخمة من الأفراد ممن تظهر لديهم القوة الدافعة الفردية بصورة شديدة. نظرًا لأن الأفراد شديدي الفردية يريدون أن يتخذوا القرار بأنفسهم - ويعمل لون شخصياتهم فقط على تحديد الطريقة التي يختارونها - ما تستحيل معه إمكانية العمل الجماعي في الفريق. إذ لا

يهتـم الفرديون حقيقة بالتعاون. وإذا تصادف وتعاونوا، فهذا لأنهم يرون نفعًا حقيقيًّا يعود عليهم جراء هذا التعاون.

إن المجموعات التي لاحظتها وتتكون بالأساس من أشخاص أصحاب دوافع فردية لا تتسم بالمرونة أو التعاون. وهذا لا يعني أنني أطلب ألا تقوم أبدًا بتوظيف شخص لديه القوة الدافعة الفردية؛ لأنه، في الحقيقة، قد تكون تلك القوة الدافعة هي ما تحتاج له على وجه التحديد للمضي قدمًا في المجموعة التي تراجع مستواها؛ حيث يُقبل الفردي على المخاطرات الكبرى، ويجازف أكثر من أي شخص آخر. وفي بعض الأحيان يكون هذا بالتحديد هو المطلوب، شخص جريء يسعى لتولي المسئولية، لكن كثرة وجود مثل هذه الشخصية في الفريق... حسنًا، لا بد أنك فهمت الفكرة، فقد تكون الحال أشبه بالفريق الإيطالي لكرة القدم.

أتمنى لو أنني لم أختر هذا الكتاب قط!

هل أنت حائر؟ الأمر لا يتعلق فقط بـ كيف تحدثنا معًا، بل يتعلق أيضًا بـ *ما* نتحدث عنه. وما نعطي له الأولوية وما القيم التي لدينا.

لكن ماذا يسعنا في الحقيقه أن نتعلمه من كل هذا؟ العديد منها في الحقيقة:

- القوى الدافعة هي العوامل المحفزة لنا.
- قد تتفاوت بمرور الوقت - ولا تبقى ثابتة مدى حياتنا. فنحن نحمل التقدير للأشياء المختلفة وفقًا للمرحلة الراهنة من حياتنا.
- أقوى قوتين دافعتين هما اللتان تؤثران بالأساس في قراراتنا.
- الجمع بين القوى الدافعة مهم.
- غالبًا ما لا يمكن رؤية الصلة بين اللون والقوة الدافعة.

- يسهل علينا أن نرى سلوك الفرد، لكن لا يمكننا رؤية قوته الدافعة. لهذا علينا أن ننظر بتمعن لنعرفها.

لكن يمكننا أيضًا أن نتعلم شيئًا آخر. ليس من السهل قيادة الأفراد، خاصة الأفراد المنتمين إلى لون آخر بخلاف لون شخصيتك. إذا كانت شخصيتك تجمع بين الأصفر والأحمر، يمكنك أن تتعلَّم كيف تتواصل جيدًا مع أفراد فريقك ممن يجمعون بين اللونين الأخضر والأزرق. أما إذا كانت شخصيتك تجمع بين الأخضر والأصفر، فيمكنك أن تتعلَّم أن تتواصل جيدًا مع شخصية تجمع بين الأزرق والأحمر. وإذا فكرت في الأمر، فستجده ليس معقدًا بالصورة التي قد تتصورها، بل كل ما تحتاج له هو أن تبذل بعض الجهد، وتذكِّر نفسك بألا تقيس كل شيء وفقًا لشخصيتك أنت.

في ظل وجود القوى الدافعة يصبح الأمر أصعب، نظرًا لأنها تتعلق بما يثير حماسنا، وقيمنا، وما نحبه أو لا نحبه.

من قال إن القيادة أمر هين؟

ومع ذلك يجب ألا تستسلم، بل عليك أن تفرح بحقيقة احتمالية وجود تفسيرات توضح السبب في عدم نجاح حلول معينة كنت تنتظر نجاحها. لعل الأمر لم يكن نتيجة خطأ ارتكبته، بل ببساطة لم تكن لديك المعرفة الملائمة لكل الجوانب. أما الآن فلديك ذخيرة أكبر لتولي زمام الاجتماع التالي مع الأفراد صعبي المراس.

كلمات أخيرة: يستقيل الأفراد لكي يتركوا رؤساءهم لا لكي يتركوا وظائفهم

من واقع خبرتي بعد ما يقرب من عشرين عامًا من العمل كمطور إداري وجدت أن السبب الرئيسي الذي يدفع الأفراد للاستقالة من أعمالهم هو رئيسهم المباشر؛ حيث يخلق مثل هذا الرئيس في بعض الأحيان أجواءً لا يشعر فيها العاملون بالارتياح، ولا يشعرون بالإنصاف، وربما لا يحصلون حتى على الفرصة للقيام بعمل جيد. وهناك أمثلة لا تعد ولا تحصى عن أساليب القيادة السيئة التي تسهم في إفساد العلاقة بين الرئيس وفريقه.

يحتاج الرئيس أيضًا إلى أجواء عمل جيدة، وهناك الكثير مما يمكننا متابعته. إن القيادة لا تناسب شخصًا يتوقع أن يميل بكرسيه إلى الوراء ويتروى في كل شيء. فهناك الكثير من العقبات، ومن الصعب أن تكون رئيسًا وقائدًا إذا لم تكن حاصلًا على التدريب المناسب لذلك.

لكنك لن تحتاج إلى أي تدريب لكي تتجنب التصرف بحقارة، بل يتطلب الأمر وعيًا بسيطًا.

إن حُسن القيادة يعني توليك مسئولية ما يجري عند اللزوم، وإرجاع الفضل لمن يستحقونه عندما يستحقونه. وينتهز القادة من مديري الدرجة الوسطى أية فرصة لكي يلقوا باللوم في أية عقبة محتملة على الآخرين، لكن هذا لا يعطيهم سوى فائدة مؤقتة، لأن أوجه تقصيرهم دائمًا ما تظهر على الملأ.

لا يستطيع الرؤساء غير الأكفاء مواصلة القيادة، ولهذا السبب يصبحون زائدين على حاجة العمل في مؤسساتهم. ولا أحد يريدهم، فاحرص على ألا تصبح واحدًا منهم.

إن توليك الرئاسة ليس سهلًا، فهناك ملايين الأمور التي قد تسوء.

لكن بغض النظر عن مدى صعوبة الرئاسة - ابذل دائمًا أقصى ما بوسعك، لأنك تتعامل مع بشر، وهم يستحقون أفضل ما لديك.

إذا كنت ترى أن الأشخاص لا يؤدون عملهم جيدًا بسبب تكاسلهم، فعليك أن تفكر ثانية؛ لأنك قد وضعت هذا الافتراض بناءً على النظرية س، وقد قلت سابقًا إنك لست مؤيدًا لها. وتظهر النظرية ص رؤية معاكسة تمامًا: ففي ظل الظروف المناسبة، يقدِّم أغلب الناس عملًا جيدًا ويؤدونه بمستوى حرفية عالٍ جدًّا.

إن وظيفتك أن تخلق تلك الأجواء المناسبة.

ما أوصلك إلى هنا، لن يوصلك إلى هناك

إذا وصلت إلى هذا الجزء من الكتاب، فأنا أتقدم لك بالشكر. لعلك تكون رئيسًا بالفعل، وتطمح في أن تتحسن في توليك الرئاسة. وأريد أن أهنئك وأشجعك خلال الطريق الذي بدأت السير فيه، وأرجو أن تكون قد وجدت هذا الكتاب مفيدًا لمسعاك لتطوير قيادتك.

إن الشيء الوحيد الذي يمكنك فعله هو أن تواصل تطورك.

لكن ما أوصلك إلى *هنا*، لن يوصلك إلى *هناك*.

حتى إذا كنت قائدًا ماهرًا بالفعل وجديرًا بالاحترام، فمن الخطأ أن تتوقف الآن وتسترخي، بل ذكِّر نفسك بما جعلك القائد الماهر الذي أنت عليه اليوم: وهو تعلُّمك أمورًا جديدة، وقبولك أنواعًا جديدة من الأدوات، وتطبيقك لها في عملك. لقد حصلت على دورات تدريبية وقرأت كتبًا، وتعلمت من رؤساء مخضرمين، فلا تتوقف عن ذلك.

إذا توقفت عن التحسن، فسرعان ما تتوقف كفاءتك.

واصل التقدم.

إذا وصلت إلى هنا لأنك تريد حياة مهنية إدارية – بأن تصبح رئيسًا – يمكنني أن أقول لك: بالتوفيق. إنك تُقبِل على رحلة مثيرة ومحيرة في بعض الأحيان. وهناك، كما رأيت، الكثير من الأمور المطلوب منك مجاراتها، لكن مع تفانيك سوف تصل إلى وجهتك.

أنا أثق بك – وعليك أنت أيضًا أن تثق بنفسك.

أرجو ألا أكون قد أخفتك وأبعدتك عن تولي المنصب، لكنني بالعكس أرجو لك المزيد من الطموح، وأن تصبح أفضل رئيس التقيته على الإطلاق. إن ما حاولت فعله هو أن أوضح لك ثلاثة معايير مختلفة لكي تتضح لك أحجية أفراد فريقك: كيف يعملون، وكيف يتصرفون، ولماذا يفعلون ما يفعلونه، ولماذا يصعب أحيانًا أن تتلاءم قطع الأحجية؟

طريقة بسيطة لتلخيص كل ما تحدثنا عنه

1. أي نوع من الرؤساء تريد أن تكونه؟ وما بيان مهمتك؟ وكيف تصوغ أهدافك؟ تذكَّر: لكي تعرف كيف تستغل وقتك، عليك أن تعرف ما أهدافك.
2. ما الفترة الزمنية التي يتعين عليك التركيز فيها على القيادة ضمن وقتك في العمل؟ ابدأ العمل في هذه الفترة، وفي بقية الوقت يمكنك العمل كمهني مختص كيفما تريد.
3. ادرس الفرد س في فريقك بعض الوقت، ولاحظ كيف يتصرف. فهل كانت قرون الاستشعار لديك منتبهة؟ حاول تقييم ألوان شخصيته.

4. فكِّر فيما اجتذب الموظف للعمل هنا. ولماذا كانت تلك الوظيفة مهمة له؟ وما القوى الدافعة الظاهرة لديه؟ لماذا يبقى هذا الشخص في تلك الوظيفة؟
5. انظر إلى مهام العمل الملموسة، وحاول أن تتحقق من مستوى التطوير اللازم. قد توجد أنواع متعددة من التحليلات بناءً على عدد الإجراءات المختلفة التي يتعين على الفرد تنفيذها في أي يوم من أيام العمل. وكلما زاد تقسيمك للإجراءات، تمكنت من توجيه هذا الفرد بصورة أكثر تحديدًا.
6. أيًّا كان ما تحتاج إلى توصيله إلى هذا الفرد في فريقك بعد إجرائك هذا التحليل - تعليمات أو ملحوظات أو متابعة أو عصفًا ذهنيًّا أو أيًّا كان - يمكنك تعديله وفقًا للون (ألوان) شخصيته. ويُفضل أن تقوم بتحليل حقيقي للتواصل مع كل فرد في فريقك، فهذه فكرة جيدة تساعد على سلاسة التواصل بينكم.
7. ذكِّر نفسك باستمرار بمن *أنت*. ذكِّر نفسك بأن ألوان شخصيتك وقواك الدافعة قد تختلف عن نظيرتها لدى أفراد فريقك. ولا ترتكب الخطأ بافتراض أن ألوان الشخصيات الأخرى تعمل كما هي الحال معك. والفكرة هنا أن تمهل نفسك بعض الوقت لكي تفكر وتتأمل. ولا تستعن بحدسك وتواصل المضي بطريقتك المعتادة السابقة. بل يمكنك بالطبع أن تواصل المضي بها، لكن حينها ستصل إلى النتائج السابقة نفسها. فإذا أردت أن تحقق نتيجة جديدة، فسوف يتعين عليك أن تجرب أمرًا جديدًا.

اعلم أن هذا كثير على الاستيعاب: النظرية س والنظرية ص، والتوازن بين عمل المهني وعمل القائد، وأساليب التواصل، والقوى

الدافعة، والمزيج الذي يجمع بين كل هذا، ومستويات التطوير، وعوامل الضغوط، بالإضافة إلى السؤال عن سبب توليك مسئولية قيادة الآخرين من البداية.

إن أفضل طريقة لكي تتأكد من تأديتك وظيفتك على نحو كفء هي أن تبدأ بنفسك: حلل نفسك، وإذا استطعت حل الأحجية المتمثلة في نفسك، فلعلك تجد لديك ما يتطلبه الأمر لكي تحل الأحجية المتمثلة في بقية أفراد الفريق. ولا تنخدع وتظن أن بإمكانك أن تفعل هذا بين ليلة وضحاها، أو أثناء سفرك على متن الطائرة، أو بين فترة الغداء واحتسائك للقهوة.

كما قالت لي إحدى صديقاتي العزيزات: «أثناء ممارستي رياضة التزلج لاحظت أن الزلاجة تنزلق للخلف، وأدركت أنه يجب عليَّ أن أتوقف وأضع الشمع عليها، إذا كنت أريد أن أصل إلى خط النهاية في السباق، لكنني لا أستطيع، فليس لديَّ وقت لكي أضع عليها الشمع لأنني مشغولة جدًّا بالتزلج».

شكرًا لكِ يا «جاين» على هذا التشبيه الدقيق.

لكي تصبح ممتازًا في أمر ما، فإنك تستغرق وقتًا، وتحتاج إلى تخطيط هذا الوقت عبر تخصيص وقت في جدول أعمالك له. فتصرَّف كقائد وليس كمجرد مهني، وخذ الأمر بجدية.

إن محاولتك فهم أفراد فريقك قد تظهر في بعض الأحيان كأمر شديد التعقيد. وبالفعل قد تود في بعض الأحيان أن تستسلم لأن لا أحد منهم يستمع إليك على أية حال.

لكن من قال إن تولي الرئاسة أمر يسير؟

أريدك أن تقبل على هذا التحدي بعينين مفتوحتين، وتدرك أنك سوف تحتاج إلى العمل عليه، لكن عندما تفعل فسوف تحقق نتيجة باهرة مقارنة بما كان سيحدث إذا واصلت المضي على النحو السابق المعتاد. وسوف تنال احترام المحيطين بك وإعجابهم. وهذا بمثابة جائزة مجزية عن عمل أتممته على أكمل وجه.

بعيدًا عما هو واضح تمام الوضوح: إذا قدمت لأفراد فريقك ما يحتاجون له لكي يؤدوا أعمالهم جيدًا، فهذا ما سوف يفعلونه. ويحتاج هؤلاء الأفراد لإيجاد حافزهم الداخلي، لكن بالنسبة للرؤساء والقادة فإن مسئوليتنا أن نمهد الطريق قدر استطاعتنا.

وتصبح الحال كما لو كنت قد استعنت بعصا عجيبة تقلل أعداد المتكاسلين بمجرد لمسها.

وهذا مدهش!

أود أن أقول لمن قرأ ووصل إلى هنا، لأنه قد عانى سابقًا صعوبات بالغة مع رؤسائه السابقين أو الحاليين: لعلهم يبذلون قصارى جهدهم. إن قيادة الآخرين مهمة معقدة، ولا تتعلق فقط بالقوى الدافعة، ومستويات التطوير، وألوان نموذج ديسك، بل هناك معايير أكثر ينبغي أن تضعها في اعتبارك، لكن يمكننا أن نتغافل عنها في الوقت الراهن.

ما أريدك أن تعيه أن هناك أسبابًا لاحتدام الأمور بينك وبين رئيسك. وربما لا يكون رئيسًا أحمق بكل معنى الكلمة، أو ربما أنه ببساطة يسيء فهمك، أو إنك لم تحدثه قط عن كيفية تواصلك.

الآن يمكنك أن تفعل هذا.

في بعض الأحيان تكون تلك هي المشكلة تحديدًا. إننا لا نتحدث عن الطريقة التي نتحدث بها. وإذا بدأت في ذلك، فقد تنحل الكثير من المشكلات تلقائيًّا.

ولا تنسَ ما قلته في بداية هذا الكتاب عن مسئولية أفراد الفريق عن الحرص على سلاسة الاتصال. إن أمامك حياة مهنية واحدة تتطلب انتباهك، وعندما تصل إلى سن التقاعد، يكون الأوان قد فات، ولا يسعك أن تفعل أي شيء حياله.

بينما لديك الآن عدد من الأدوات المتوافرة، فقد أصبحت تعلم المزيد عن نفسك: لديك فكرة عن ألوان شخصيتك وقواك الدافعة، ما

يساعدك على «قراءة» رئيسك على نحو أفضل كثيرًا، ويسهل عليك أن تجد الطريقة الملائمة للوصول إليه.

وأنت تعلم أن هناك أسبابًا تقف وراء كراهيتك أو إقبالك على بعض مهام العمل دون غيرها. ففكِّر كثيرًا في أي مستوى من مستويات التطوير تقف فيه عندما تستقر أعمال جديدة فوق مكتبك، فهذا سيساعدك على المضي قدمًا، لأنك الآن تستطيع أن تتوجه إلى رئيسك، وتقول له: أنا أريد...

إذا واظبت على الأمور السابقة، فسوف تحقق المعجزات في حياتك المهنية.

وبالنسبة لمن اختار قراءة هذا الكتاب لكي يتسلى بتحليل شخصية رئيسه: أرجو من أعماق قلبي أن تكون قد عرفت الآن المزيد عما تواجه القيادة الحقيقية من صعوبات. أما إذا كان رئيسك يتصرف بحقارة، فلعل السبب يرجع إلى أنه لا يعرف سلوكًا أفضل من ذلك. فأعطه هذا الكتاب، وربما يصبح بينكما شيء تتحدثان عنه.

هل وضعك ميئوس منه إلى أقصى درجة؟ هيا غيِّر رئيسك!

أنا لا أمزح، إن الحياة أقصر من أن تحيط نفسك بأشخاص يتركون أثرًا سلبيًّا عليك، والرئيس غير الكفء يكون له تأثير سلبي هائل عليك. فلا تسمح لرئيس عديم القيمة بأن يقف في طريق تطورك. إن الأمر يتعلق بمستقبلك وحياتك، ولا يهم ما إذا كنت لا تستطيع الحصول على وظيفة أخرى في المدينة التي تعيش فيها حاليًّا. إنك تعيش مرة واحدة فقط. فافعل شيئًا حيال هذا الموقف. تقول الإحصائيات بوضوح: العاملون لا يتقدَّمون بإشعار استقالتهم بسبب رغبتهم في ترك الشركة بقدر ما يقدمون هذا الإشعار لكي يبتعدوا عن رئيسهم. وإذا كان هذا هو الحل الوحيد والأخير - فأقدِم عليه، لكن حاول أن تبذل جهدًا أولًا لإصلاح المشكلة. اتفقنا؟

باعتباري خبيرًا في التواصل أعتقد أنه عندما تسوء الأمور بشدة، غالبًا ما يرجع السبب إلى عدم تحدثك والشخص الآخر معًا، فقد تجلس في مكانك وتتساءل عما يفعل الشخص الآخر. *يا له من أحمق! ما الذي لا يفهمه؟* بل يجب عليك أن تذهب إليه لتتحدثا في كل شيء، قُل له:

مرحبًا، إن الأمور لا تسير بيننا على ما يرام، فهل يمكننا التحدث عن ذلك؟

من وجهة نظري يصبح هذا الشخص الذي يبدأ المبادرة بطلًا حقيقيًّا، بغض النظر عما إذا كان هو الرئيس أم المرؤوس.

توصيات أخيرة

بغض النظر عن كيفية قراءتك هذا الكتاب، لديَّ نصيحة لك: اقرأه ثانية وفي يدك قلم، وضع خطوطًا على ما تجده مشوِّقًا، ودائرة على العبارات المفتاحية المهمة أو الأجزاء التي تنطبق على حياتك اليومية. وضع علامة على الصفحات (نعم، أنا أحثك بالفعل على ثني أطراف الصفحات)، أو استخدم أوراق ملحوظات ملصقة ذات ألوان مختلفة.

إنني أهدف هنا إلى التعبير عن نفسي بأوضح الطرق وأكثرها مباشرة، وأحاول تجنب إخفاء المحتوى بكلمات منمقة، لكنك قد تحتاج إلى أن تقرأ الكتاب عدة مرات لكي تفهم حقًّا ما الأفكار الأشد أهمية بالنسبة *لك*.

إذن - أعطِ نفسك الفرصة لكي تفكر في الأجزاء التي تنطبق عليك أنت.

ولا تنسِ أن بوسعك الاستمرار بنفسك، حيث إن الأساليب التي قدمتها في هذا الكتاب هي نماذج مبسطة لعمليات أكثر تعقيدًا، ولم أتناول كل ما فيها بالشرح المتعمق. بل توجد الكثير من الكتب القيِّمة

التي ستساعدك على سبر تلك الأغوار إذا كنت مهتمًّا بقراءتها. وأوصيك بالنظر في القائمة التي أوردتها في نهاية هذا الكتاب.

هيَّا امضِ وجرِّب. إذا لم تفلح محاولتك الأولى، فهذا لا يعني أنها لن تفلح أبدًا. وإذا حاولت حقًّا باعتبارك رئيسًا أن تساعد أفراد فريقك على التحسن - فلا تستسلم بسهولة، وتذكر كيف كانت الحال عندما كان أطفالك يحاولون تعلُّم المشي؛ إذ كانوا يتعثرون ويقعون ويصابون بالكدمات ويبكون، لكن هل قلت لهم: يمكنكم أن تتوقفوا عن محاولة السير بأنفسكم، وسوف أدفع أنا عربتكم يا أطفالي لبقية حياتكم.

أنت تعرف الجواب.

وهكذا أريد منك أن تنظر إلى تطور موظفيك وتطورك، أمهلهم وأمهل نفسك الوقت.

حظًّا سعيدًا لك!

مراجع

"50 Example Mission Statements." TopNonprofits. https://topnonprofits.com/examples/nonprofit-mission-statements/

Blanchard، Ken، and Spencer Johnson. *The New One Minute Manager*. New York: William Morrow، 2015.

Blanchard، Ken، Donald Carew، and Eunice Parisi-Carew. *The One Minute Manager Builds High Performing Teams*. New York: William Morrow، 2000.

Blanchard، Ken، and Margret McBride. *The One Minute Apology: A Powerful Way to Make Things Better*. New York: HarperCollins، 2003.

Blanchard، Ken، William Oncken، Jr، and Hal Burrows. *The One Minute Manager Meets the Monkey*. New York: William Morrow، 1999.

Blanchard، Ken، Susan Fowler، and Laurence Hawkins. *Self Leadership and the One Minute Manager*. New York: William Morrow، 2005.

Blanchard، Ken، Patricia Zigarmi، and Drea Zigarmi. *Leadership and the One Minute Manager*. New York: William Morrow، 2013.

Carnegie، Dale. *How To Win Friends and Influence People*. New York: Pocket Books، 2010.

جيم كولينز، من جيد *إلى* عظيم، مكتبة جرير، 2016.

ستيفن آر. كوفي، *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*، مكتبة جرير، 2015

Dias، Dexter. *The Ten Types of Human*. London: Random House UK، 2018.

دانيال جولمان، *ذكاء المشاعر*، مكتبة جرير، 2019

Goleman، Daniel. *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam، 2006.

سايمون سينك، *ابدأ بـ لماذا*، مكتبة جرير، 2018

Sinek، Simon. *Leaders Eat Last*. Portfolio/Penguin، 2017.

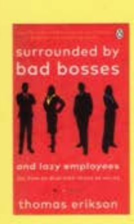
Spranger، Eduard. *Types of Men*. Scottsdale، AZ: Target Training International، 2013.

الفهرس

نبذة عن المؤلف

توماس إريكسون هو مؤلف سويدي الجنسية؛ خبير في السلوك، ومحاضر نشط، ومؤلف لأعلى الكتب مبيعًا. ظل يجوب العالم فيما يزيد على 15 عامًا، ملقيًا المحاضرات والندوات على المديرين التنفيذيين في مجموعة واسعة من الشركات، بما في ذلك شركات إيكيا وكوكاكولا ومايكروسوفت وسبوتيفاي وفولفو.

لقي كتابه *مُحاط بالحمقى* في السويد نجاحًا باهرًا، وحقق أعلى المبيعات، ووصلت مبيعاته إلى ما يزيد على 2.5 مليون نسخة في أنحاء العالم، بيع منها قرابة مليون نسخة في السويد وحدها، وتُرجم إلى 42 لغة.



أساليب بسيطة للتعامل بذكاء مع الرؤساء المزعجين والموظفين غريبي الأطوار

Omgiven av dåliga chefer

هل رئيسك المتسلط الذي يتدخل في كل صغيرة وكبيرة، يخنق أفكارك في مهدها؟ هل رئيسك "اللطيف" هو في الحقيقة يتظاهر بالمودة بينما يجيد طعن الآخرين في ظهورهم؟ هل يسارع فريق عملك باختلاق الأعذار بدلا من إنجاز الأعمال؟ لقد حان الوقت لاتخاذ موقف قوي وإيقاف الآخرين عن استغلالك!

بالاعتماد على النموذج السلوكي بألوانه الأربعة من كتابه *مُحاط بالحمقى*، يقدم لك توماس إريكسون الأدوات والأساليب التي تحتاجها لكي تحصل على أقصى استفادة من كل من تعمل معهم. يساعدك إريكسون بجرأته وإلهامه على تحفيز الآخرين، وإثارة إعجاب رئيسك وتحقيق النجاح، أيا كانت ظروف مهنتك.

توماس إريكسون هو خبير سلوكي سويدي الجنسية قضى ما يقرب من 20 عاما في تقديم تدريبات عن القيادة لكبرى الشركات، بما في ذلك إيكيا، ومايكروسوفت، وكوكا كولا. حقق كتابه *مُحاط بالحمقى*، أعلى المبيعات وفقا لجريدة *صنداي تايمز*، بعد أن تخطت مبيعاته 2.5 مليون نسخة في أنحاء العالم.






ISBN 628-1072-12-263-8
6 281072 122638
282208058

